



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Patricia Loch Kleinübing

Disruptive events e estratégias industriais: repercussões da pandemia da covid-19 em atividades têxteis e do vestuário no Médio Vale do Itajaí (SC)

Florianópolis - SC

2022

Patricia Loch Kleinübing

Disruptive events e estratégias industriais: repercussões da pandemia da covid-19 em atividades têxteis e do vestuário no Médio Vale do Itajaí (SC)

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de mestre em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Hoyêdo Nunes Lins

Florianópolis - SC

2022

Ficha de identificação da obra

Kleinübing, Patricia Loch

Disruptive events e estratégias industriais:
repercussões da pandemia da covid-19 em atividades têxteis
e do vestuário no Médio Vale do Itajaí (SC) / Patricia Loch
Kleinübing; orientador, Hoyêdo Nunes Lins, 2022.
182 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em
Relações Internacionais, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Relações Internacionais. 2. Relações Internacionais.
3. CGV. 4. Covid-19. 5. Indústria Têxtil e Vestuário
Catarinense. I. Lins, Hoyêdo Nunes. II. Universidade
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Relações Internacionais. III. Título.

Patricia Loch Kleinübing

Disruptive events e estratégias industriais: repercussões da pandemia da covid-19 em atividades têxteis e do vestuário no Médio Vale do Itajaí (SC)

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Hoyêdo Nunes Lins

UFSC

Prof. Dr. Fernando Seabra

UFSC

Prof. Dr. Mohamed Amal

FURB

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Relações Internacionais

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Dr. Hoyêdo Nunes Lins

Orientador

Florianópolis, SC, 2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, João Paulo, Ana e Nina, por embarcarem comigo nesta jornada de cursar um mestrado em Relações Internacionais.

As professoras doutoras Fabricia Durieux Zucco e Cynthia Morgana Boos de Quadros, pela ajuda efetiva na elaboração da pesquisa de campo e pela inspiração e motivação nos momentos mais difíceis da sua realização.

A todas as empresas que participaram da pesquisa, em especial ao SINTEX, nas pessoas do sr. Renato Valim e do Sr. José Altino Comper.

Um agradecimento especial ao meu orientador, pro. Dr. Hoyêdo Nunes Lins, por toda a paciência e dedicação em ensinar. A generosidade demonstrada na transmissão dos conhecimentos fez com que o aprendizado durante todo o período fosse imenso.

RESUMO

A pandemia provocada pela covid-19 forçou governos de todo o mundo a implementar medidas rigorosas para contenção do vírus, com medidas de fechamento (*lockdowns*) iniciados em 2020 e mantidos nos anos de 2021 e 2022. Em um sistema de produção mundial que se fundamentou nas últimas décadas nos moldes de uma engrenagem com peças articuladas, o fechamento de algumas de suas partes tornou-se um dos eventos mais disruptivos da história recente. Os efeitos produzidos por este *disruptive event* também foram diversos em várias partes do mundo e diferenciados também por setores. O objetivo principal deste estudo se constituiu em analisar as maneiras pelas quais a conjuntura representada pela covid-19 afetou (tem afetado) as indústrias têxteis e do vestuário do Médio Vale do Itajaí, assim como examinar as respostas produzidas sobretudo no âmbito empresarial a título de ações estratégicas em face das adversidades. Para isto foi realizada sistematização de literatura relevante, de cunho acadêmico e técnico-institucional, sobre os impactos dos *disruptive events* na economia internacional, notadamente no tocante à pandemia da covid-19 e à produção industrial internacionalizada na forma de CGV, com realce para a situação das indústrias têxteis e do vestuário, bem como a da caracterização o Médio Vale do Itajaí como espaço de produção têxtil e de vestuário, indicando aspectos importantes do seu percurso histórico e, principalmente, das condições recentes e contemporâneas. Por fim foi realizada uma pesquisa direta junto a 7 (sete) empresas, das atividades indicadas, buscando detectar as implicações da pandemia para as interações internacionais das empresas (exportações e importações), bem como que perscrutar o impacto da crise nas atividades têxteis e vestuaristas da região, identificando iniciativas relacionadas a possível reorganização das atividades. Identificou-se que as empresas pesquisadas vêm sofrendo dificuldades, em especial na aquisição de matérias primas, provenientes do continente asiático. Contudo, não foram identificadas estratégias conjuntas adotadas pelo setor: cada uma das empresas entrevistadas vem enfrentando, ao seu modo, a crise global que ainda não chegou ao fim. Concluiu-se que estas empresas, apesar de terem sentido o impacto da crise, depois de tão fortemente abaladas por outros choques no passado, acabaram por desenvolver capacidade de resiliência para, de alguma maneira, representar ou propiciar amortecimento desta crise.

Palavras Chave. CGV. Covid-19. Indústria Têxtil e do Vestuário

ABSTRACT

The covid-19 pandemic has forced governments around the world to implement strict measures to limit the spread of the virus, with lockdown measures starting in 2020 and maintained in the years 2021 and 2022. Based in the last decades on large supply chains models spanning throughout different countries, the closing of some of its parts has become one of the most disruptive events in recent history. The effects produced by this disruptive event were also diverse in various parts of the world and also differentiated by sectors. The main objective of this study was to analyze the ways in which the situation represented by covid-19 has affected the textile and apparel industries of the Médio Vale do Itajaí, as well as examining the responses produced mainly in the business sphere as a strategic action in the face of adversity. For this purpose, a systematization of relevant literature, of an academic and technical-institutional nature, was carried out on the impacts of disruptive events on the international economy, notably with regard to the covid-19 pandemic and internationalized industrial production in the form of GVCs, with emphasis on the situation of the textile and apparel industries, as well as the characterization of the Médio Vale do Itajaí as a space for textile and apparel production, indicating important aspects of its historical course and, mainly, of recent and contemporary conditions. Finally, a direct survey was carried out with 7 (seven) companies, from the indicated activities, seeking to detect the implications of the pandemic for the international interactions of companies (exports and imports), as well as to scrutinize the impact of the crisis on textile and apparel activities. of the region, identifying initiatives related to the possible reorganization of activities. It was identified that the companies surveyed have been experiencing difficulties, especially in the acquisition of raw materials from the Asian continent. However, no joint strategies adopted by the sector were identified: each of the companies interviewed has been facing, in its own way, the global crisis that has not yet come to an end. It was concluded that these companies, despite having felt the impact of the crisis, after being so strongly shaken by other shocks in the past, ended up developing resilience to, in some way, represent or provide cushioning of this crisis.

Keywords. GVC. Covid-19. Textile and apparel industry

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 - Representação da Cadeia Global de Valor na Indústria Têxtil/Vestuário
- Figura 2 - Curva Sorriso (*smiling curve*)
- Figura 3 - Comportamento do PIB - 2020 e 2021: agregado mundial e países selecionados (%)
- Figura 4 - Proporção dos países do sistema internacional com redução no PIB per capita (1901-2020)
- Figura 5 - Fluxo de Investimento Estrangeiro Direto – 2015–2022 (em US\$)
- Figura 6 - Brasil – Índice de Produção Industrial Total de Manufaturados – 2005 –2020 (2015 = 100)
- Figura 7 - EUA - Índice de Produção Industrial Total de Manufaturados – 2005 – 2020 (2015 = 100)
- Figura 8 - China – Índice de Produção Industrial Total de Manufaturados – 2005 – 2020 (2015 = 100)
- Figura 9 - Brasil: Variação Real Anual do PIB per capita
- Figura 10 - Brasil: População ocupada de maio de 2016 a janeiro de 2022 (dados dessazonalizados, em milhões de pessoas)
- Figura 11 - Exportações Brasileiras: 2010-2021 (US\$ bilhão FOB)
- Figura 12 - Importações Brasileiras: 2021-2021 (US\$ bilhão FOB)
- Figura 13 - Evolução da Balança Comercial Têxtil de SC 2016 – 2020 (milhões de US\$)
- Figura 14 - Destinos das exportações têxteis de Santa Catarina em 2020 (%)
- Figura 15 - Origens das importações têxteis de Santa Catarina em 2020 (%)
- Figura 16 - Localização das empresas que responderam ao questionário
- Figura 17 - Brasil: produção física da indústria por grandes categorias econômicas (jan. 2018 – abr. 2021) - Índices Mensais de Base Fixa (2012 = 100); Média Móvel Trimestral

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Megatendências para o Futuro da Produção Internacional

Quadro 2 - Caracterização das empresas integrantes do painel estudado (2021)

Quadro 3 - Destino das vendas das empresas do painel estudado – situação em 2021 (%)

Quadro 4 - Principais destinos das exportações das empresas do painel estudado – situação em 2021 (%)

Quadro 5 - Principais produtos exportados pelas empresas do painel – situação em 2021 (em ordem de importância)

Quadro 6 - Principais medidas adotadas pelas empresas do painel para enfrentar dificuldades de exportação causadas ou agravadas pela pandemia – situação observada em 2021

Quadro 7 – Origens das importações realizadas em 2021 pelas empresas que preencheram o questionário

Quadro 8 – Principais produtos importados pelas empresas que responderam ao questionário (em ordem de importância)

Quadro 9 – Medidas adotadas pelas empresas que preencheram o questionário para lidar com as dificuldades de importação de insumos e matérias-primas

Quadro 10 - Áreas afetadas negativamente pela pandemia nas empresas que responderam o questionário

Quadro 11 - Informações das empresas que responderam o questionário sobre ações conjuntas envolvendo as esferas corporativa e institucional perante às adversidades da pandemia

Quadro 12 - Estratégias indicadas pelas empresas que responderam o questionário como incorporações às suas respectivas atividades

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indústrias têxtil e do vestuário: exportação por região mundial (1996, 2005, 2015, 2020); US\$ milhões

Tabela 2 - Brasil: número de ocupados do setor privado por setores (2019, 2020, 2021)

Tabela 3 - Brasil: projeções do Crescimento do PIB por instituições ou em fontes diferentes – Variação Anual (%)

Tabela 4 - Brasil e países selecionados: trajetória e projeção do PIB em termos reais (variação % anual)

Tabela 5 - Emprego formal na indústria têxtil/vestuário/calçados: total catarinense e presença de Blumenau, Brusque e Jaraguá do Sul (2019 e 2020)

Tabela 6 - Santa Catarina: estabelecimentos industriais e empregados com vínculos formais (2019 e 2020)

Tabela 7 - Santa Catarina: produção industrial física em alguns setores¹ (jan. 2020 – abr. 2021)

Tabela 8 - Santa Catarina: importações de produtos selecionados (jan. 2020 - maio 2021); valores em milhões de dólares e quantidades em milhões de quilogramas líquidos

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABComm - Associação Brasileira de Comércio Eletrônico
ACIB - Associação Comercial e Industrial de Blumenau
ACIBr - Associação Comercial e Industrial de Brusque
AGOA - African Growth and Opportunity Act
AMVE - Associação dos Municípios do Vale Europeu
CAFTA- DR - Dominican Republic-Central America Free Trade Agreement
CCSA - Committee for the Coordination of Statistical Activities
CGV - Cadeia Global de Valor
CNI - Confederação Nacional da Indústria
FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
FMI - Fundo Monetário Internacional
FOB - Free on Board
FTA - Free Trade Agreements
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IED - Investimento Estrangeiro Direto
IEDI - Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial
ILO - International Labour Organization
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MFA - Multifiber Agreement
MNE - Multinacional Enterprise
NAFTA - North American Free Trade Agreement
NIR - New Industrial Revolution
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT - Organização Internacional do Trabalho
OMC - Organização Mundial do Comércio
P&D - Pesquisa e desenvolvimento
PIB - Produto Interno Bruto
PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio
PRODEC - Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense
R&D - Research and Development
RAIS - Relação Anual de Informações Sociais

SCMC - Santa Catarina Moda e Cultura

SINTEX - Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau

UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development

WIR - World Investment Report

WTO - World Trade Organization

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário Aplicado

APÊNDICE B – Lista das empresas associados ao SINTEX

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. A produção internacional em face de disruptive events: realce para CGV no setor têxtil e do vestuário	26
2.1 Contexto geral: cadeias globais de valor e disruptive events	26
2.2 Tendências da produção mundial e seus reflexos nas CGV	29
2.2.1 Tendências da tecnologia e a New Industrial Revolution (NIR).....	30
2.2.2 Tendências de governança econômica global	30
2.2.3 Tendências de desenvolvimento sustentável.....	31
2.2.4 A crise pandêmica e as CGV.....	34
2.2.5 A crise pandêmica e o aumento do protecionismo.....	35
2.3 Estratégias empresariais de enfrentamento no âmbito de CGV envolvendo as indústrias têxtil e do vestuário	39
2.3.1 CGV têxtil e do vestuário	40
2.3.2 Trajetória histórica das CGV Têxtil e do Vestuário	45
2.3.3 Estratégias de respostas aos eventos disruptivos	47
2.4 Comentário final.....	50
3. A pandemia da covid-19 como disruptive event e seus reflexos em escala mundial e no Brasil 52	
3.1 A economia mundial sob a Covid-19.....	53
3.1.1 Três especificações de reflexos: e-commerce, crise nas linhas de suprimento e crise no emprego 61	
3.2 A economia brasileira em face das adversidades ligadas à pandemia	64
3.3 Comentário final.....	69
4. O Médio Vale do Itajaí, espaço de produção têxtil e do vestuário: formação e trajetória recente 72	
4.1 Nota sobre a trajetória do Médio Vale do Itajaí como espaço de produção têxtil-vestuarista 72	

4.2	A conjuntura dos anos 1990 e seus reflexos.....	74
4.3	Aspectos da atualidade têxtil-vestuarista no Médio Vale do Itajaí.....	78
4.4	Falando sobre o Médio Vale do Itajaí com ênfase na condição de <i>cluster</i> têxtil-vestuarista	85
4.5	Comentário final.....	90
5. Procedimentos da pesquisa de campo e o painel de empresas entrevistadas		92
5.1	Características da pesquisa de campo realizada.....	92
5.2	Coleta de dados por meio de questionários.....	94
5.3	Nota sobre o painel de empresas que responderam o questionário	95
6. Um painel de empresas têxteis e do vestuário em face da pandemia da covid-19: exportações e importações nas circunstâncias da crise.....		98
6.1	Atividades exportadoras das empresas pesquisadas.....	98
6.2	Atividades importadoras das empresas pesquisadas	106
6.3	Comentário final.....	119
7. Reflexos da pandemia no funcionamento das empresas pesquisadas, com realce para suas interações locais		122
7.1	Áreas de atuação empresarial afetadas pelo quadro de pandemia	123
7.2	A questão da projeção territorial das empresas em reação aos problemas	136
7.3	Comentário final.....	144
8. CONCLUSÃO.....		148
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		156

1 INTRODUÇÃO

O ano de 2020 foi marcado pela percepção, generalizada em diferentes países e regiões do sistema internacional, de que se adentrava conjuntura especialmente adversa em termos econômicos e sociais. Uma pandemia, do tipo que imprime irrecusável e dramática marca na história, passou a determinar decisões e condutas mundo afora: o flagelo da covid-19, cujos reflexos notadamente em termos econômicos foram muito profundos.

Poucos, se algum, setores produtivos foram poupados, pois as tentativas de conter o letal avanço do vírus impuseram medidas que derrubaram as atividades e estrangularam fluxos em grande escala. Com efeito, as iniciativas adotadas em diferentes países para controlar a disseminação da crise sanitária implicaram quarentena e isolamento social, com interrupções produtivas e comerciais que representaram *lockdown*, nutrindo um contexto de problemas nos transportes e adiamentos de encomendas (refletindo o forte declínio das vendas), o conjunto impactando a esfera da produção. Portanto, distúrbios conjugados nas esferas da oferta e da demanda vincaram fortemente o cenário.

O *World Investment Report 2020*, da UNCTAD, referiu-se à crise da covid-19 como consistindo numa “tempestade perfeita” (UNCTAD, 2020). De fato, seu surgimento deu-se em período no qual grandes desafios para o sistema internacional de produção já se apresentavam e inquietavam observadores e tomadores de decisões, provocando modificações em processos produtivos e trazendo mudanças econômicas mais gerais. A própria conjuntura geopolítica se revelava – e assim permanece – complexa, consistindo em importante vetor de movimentos de reconfigurações produtivas, dos quais fizeram e fazem parte mudanças na dinâmica e na geografia dos investimentos externos diretos (IED).

Os referidos desafios, determinantes na cena mundial desde os anos 2010, assumiram diversas formas. Uma delas teve relação com um crescente nacionalismo-populismo econômico, do qual mostrou-se indissociável a guerra comercial travada entre os Estados Unidos e a China. Outro problema diz respeito às imposições ligadas à emergência ou agravamento da problemática do clima. As repercussões das mudanças tecnológicas relacionadas à digitalização aprofundada da economia, de sua parte, delineiam outro campo de desafios.

A crise associada à covid-19 agregou-se a esse quadro mais amplo. Dessa maneira, contribuiu forte e indubitavelmente para torná-lo mais agudo, mais problemático e, por

consequência, mais interpelador, seja da capacidade de análise – com vistas à compreensão e ao vislumbre de medidas – seja da habilidade e premência em decisões e em desenho e execução de ações estratégicas a respeito.

Não deixam dúvidas sobre como o advento da pandemia foi encarado, em foros internacionais de elevada importância, as seguintes palavras do Secretário Geral da ONU, cravadas na introdução ao mencionado relatório de investimentos da UNCTAD (2020, p. iii, nossa tradução):

[...] as consequências podem durar muito além do impacto imediato nos fluxos de investimentos. De fato, a crise pode ser um catalisador para um processo de transformação estrutural da produção internacional nesta década, e uma oportunidade de maior sustentabilidade, mas isso vai depender da capacidade para aproveitar a nova revolução industrial e superar o crescente nacionalismo econômico. A cooperação será crucial; o desenvolvimento sustentável depende de um clima de política global que continue a conduzir ao investimento transfronteiriço.

Uma mensagem que, tem sentido dizer, encontra-se incrustada nessas palavras (quando o Secretário Geral destaca a necessidade de olhar além dos acontecimentos e de cooperar) parece ser, de uma parte, que os pesquisadores têm papel importante na compreensão da crise. Eles devem procurar perceber de que formas o sistema global de produção (e também sistemas específicos) é afetado, e como se tem procurado responder aos desafios e adversidades, avaliando as possibilidades das iniciativas.

De outra parte, destaca-se na fala do Secretário Geral a importância de uma prática colaborativa, cooperativa, de ações conjuntas, no enfrentamento da pandemia. Vale assinalar que investigar e analisar a incidência e a eficácia de uma tal prática – nos estudos empíricos que vierem a ser feitos sobre realidades diversas – igualmente constitui esfera de atuação de pesquisadores e estudiosos.

Numerosos trabalhos vêm sendo realizados sobre essa desafiadora conjuntura, procurando destacar os efeitos que a pandemia trouxe para a economia mundial e discernir o que há de mais expressivo ou impactante. As pesquisas sugerem que as consequências não foram homogêneas e que, portanto, diferentes reações podem ser repertoriadas nas diversas tentativas – em nível setorial, em escala de empresas, em diversos países e regiões – para lidar com a adversa realidade.

Parte importante, talvez a maior parte, desses estudos diz respeito ao funcionamento do que a literatura internacional designa como cadeias globais de valor (CGV). Trata-se, como se falará posteriormente nesta dissertação, de forma de organização produtiva e

comercial que passou a caracterizar fortemente diversos setores internacionalizados desde pelo menos as últimas décadas do século XX. Por conta disso, tais cadeias passaram a figurar com destaque na literatura acadêmica e técnica, as abordagens salientando, por exemplo, que as correspondentes estruturas têm representado oportunidades para que vários países desenvolvam as suas economias (embora o assunto seja controverso, inclusive porque igual ênfase é colocada nos desafios e riscos).

As CGV, cujo funcionamento embute, praticamente por definição, amplas e intensas interações no plano internacional, foram bastante atingidas pela pandemia. Assim, ganhou ainda mais corpo um importante debate sobre a resiliência dessas cadeias, o qual já se encontrava em curso por conta, entre outros fatores, dos reflexos da crise mundial instalada com o estouro da bolha imobiliária nos Estados Unidos em 2008, assim como das repercussões da guerra comercial entre Estados Unidos e China, impulsionada pelo governo de Donald Trump.

As atividades ligadas à produção e ao comércio de artigos têxteis e do vestuário sobressaem nas operações das CGV. Tais atividades figuraram, possivelmente, entre os primeiros tipos a adotar uma dimensão global, expandindo-se e irradiando-se rapidamente a partir da década de 1970, incorporando países externos ao centro da economia mundial e empregando milhões de pessoas em diversas partes do mundo. A rigor, vários países tiveram nessas atividades praticamente o seu ponto de partida, ou ao menos um decisivo impulso, para o crescimento industrial e o desenvolvimento econômico, o que é verdade sobretudo com respeito à Ásia.

A oferta de mão de obra barata, a presença (em vários casos) de acordos comerciais favoráveis e a posição, em algumas situações, próxima a grandes mercados consumidores, outorgaram a vários desses países a condição de espaço privilegiado no estabelecimento de vínculos produtivos e comerciais relacionados a tais atividades. Seus produtos, em grande parte fabricados sob encomenda e em subcontratação-terceirização protagonizada por grandes empresas multinacionais do Ocidente (donas de marcas com grande força comercial), destinam-se ao planeta como um todo, embora mercados mais dinâmicos e de capacidade de consumo mais elevada sejam privilegiados (FERNANDEZ-STARK *et al.*, 2011).

Essas atividades foram profundamente atingidas pela pandemia, com seu cortejo de medidas de controle da disseminação. Se os vínculos da cadeia têxtil e do vestuário, como de várias outras cadeias, atravessam numerosas fronteiras e interligam vários espaços de produção e de consumo, situações de *lockdown* e estrangulamento de fluxos de transporte –

afetando tanto produtos finais como insumos e matérias primas – repercutiram inexoravelmente nas respectivas atividades. Estudos e documentos técnicos diversos apontaram tal tipo de situação, destacando os reflexos nas esferas da produção e do trabalho, de um modo geral (ILO, 2020a, b; SEN et al., 2020).

Ora, a covid-19, afetando-lhes o funcionamento, enseja indagações sobre como as atividades têxteis e do vestuário têm sido implicadas em diferentes países, mormente nos territórios em que elas se mostram envolvidas nas interações ao estilo CGV.

Por exemplo, a pandemia parece ter reforçado o entendimento de que, em diferentes setores, cadeias de menor amplitude geográfica poderiam se revelar mais resistentes aos chamados *disruptive events*, dos quais a covid-19 é o representante mais atual, eventos que se manifestam, como assinalado anteriormente, em problemas nos fluxos de comércio envolvendo bens intermediários e finais, entre outros aspectos. Assim, cadeias de abrangência regional, com complementação produtiva em escala de blocos de países, ganhariam maior atenção, o que poderia inclusive contribuir para revigorar processos de integração econômica.

Uma pergunta relacionada com isso, considerando as indústrias têxtil e do vestuário, de uma maneira geral, poderia ser: processos dessa natureza estariam ocorrendo nas respectivas atividades, representando reconfiguração que signifique contração espacial de estruturas que há décadas exibem dimensões praticamente globais, por conta das CGV? Enfrentar uma tal indagação implicaria discernir os impactos da covid-19 em nível de setor e captar e analisar as reações (de empresas, de governos), de modo a perceber movimentos aptos a representar reconfigurações nas atividades.

Em Santa Catarina, as atividades de produção têxtil e de artigos do vestuário sobressaem como importantes empregadoras na indústria de transformação. Segundo dados disponibilizados por FIESC (2021), o setor em questão é o que mais emprega, sendo responsável por aproximadamente 160 mil empregos, algo como 20% da correspondente totalidade na indústria catarinense. O respectivo contingente, assinale-se, seria composto por mão de obra feminina na proporção de 62% (FIESC, 2022).

Ao mesmo tempo, o estado catarinense é reconhecido no Brasil como reduto de importante produção têxtil e de vestuário, consistindo em berço de grandes empresas – de amplo renome – como a Cia. Hering, que desde 1964 já produzia para o mercado externo (HERING, 2021). Atualmente, 8.937 estabelecimentos industriais envolvem-se nessas

atividades produtivamente, compondo estrutura que apresenta desde grandes empresas até empresas de portes pequeno e mesmo micro (FIESC, 2022).

Essa “Santa Catarina têxtil-vestuarista” tem no Vale do Itajaí – e particularmente na sua porção média – o principal bastião das respectivas atividades. Não há exagero em considerar, aliás, que a história dessas atividades em solo catarinense e a história do Médio Vale do Itajaí apresentam-se irrevogavelmente vinculadas. Nessa região, o município de Blumenau constitui, não paira dúvida a respeito, o principal centro de gravidade, quer se olhe para a história, quer se observe a trajetória mais recente e a atualidade.

Atividades têxteis e vestuaristas do Médio Vale do Itajaí deparadas com as adversidades acarretadas pela pandemia da covid-19 constituem o objeto central da pesquisa de que se trata nesta dissertação. A inspiração é o debate sobre os reflexos dos *disruptive events*, de um modo geral, e da pandemia da covid-19, em particular, nas atividades industriais, especialmente nas atividades têxteis e do vestuário. Outorga sentido à inspiração o fato, reconhecido, de as atividades têxteis e do vestuário dessa área se inserirem em relações internacionais principalmente mediante importações de matérias-primas, insumos diversos e maquinário, embora suas exportações sejam (também reconhecidamente) modestas, constituindo o mercado doméstico o principal escoadouro da produção.

Considera-se que a referida pesquisa se justifica amplamente. A possibilidade de realizar estudo ligado a processo que impactou e ainda está impactando, de várias formas, a economia como um todo, representa importante motivação para a escolha do tema. Vários pesquisadores, em diversos países, têm se debruçado sobre o assunto, procurando detectar e compreender os efeitos da pandemia, como se sugeriu anteriormente. E a importância do Médio Vale do Itajaí nas atividades têxteis e vestuaristas, destacadas em estudos internacionais sobre as consequências da covid-19, como indicado, outorga relevância à investigação que se propôs realizar com vistas à presente dissertação.

Assinale-se que o destaque das atividades têxteis e do vestuário nessa região, atribuindo-lhe a condição de um dos mais importantes espaços industriais de Santa Catarina, motivou variados estudos ao longo do tempo, em conjunturas diversas. A década de 1990, por exemplo, com as mudanças regulatórias experimentadas pela economia brasileira, concentrou bom número de abordagens. Mas a pandemia da covid-19 representaria um, por assim dizer, choque externo de natureza distinta. Trata-se de uma brutal e sem precedentes (ao menos nos últimos cem anos) crise sanitária, cuja virulência em escala mundial, afetando

diferentes tipos de atividades das cadeias produtivas e de fornecimento, assim como o comércio de uma forma geral, torna oportuno um estudo que procure examinar como atividades têxteis-vestuaristas daquela região foram afetadas e como reagiram às adversidades.

Uma problemática central nos trabalhos que vêm sendo realizados sobre as consequências socioeconômicas da covid-19 conjuga atenção para (a) o quanto e como os *disruptive events*, dos quais a covid-19 constitui a ilustração mais dramática na atualidade, afetam as atividades industriais, e (b) quais têm sido as respostas em nível sobretudo empresarial, mas também institucional, uma indagação que inclui a tentativa de perceber os resultados atingidos pelas ações. Esse segundo aspecto guarda relação direta com a questão mais geral das estratégias concebidas e executadas em face das adversidades, foco do interesse de diferentes autores, como Gereffi, Lim e Lee (2021).

Portanto, esse perfil de problemática – de que *disruptive events* tendem a provocar reconfigurações em atividades industriais e nos fluxos e processos a elas subjacentes, e que as ações estratégicas concebidas e executadas em face dos primeiros subjazem às mudanças –, foi adotado no desenho da pesquisa que amparou a elaboração desta dissertação.

Entretanto, é preciso desde logo esclarecer o seguinte. Nos estudos realizados internacionalmente sobre esse tipo de questão, o foco principal tende a envolver as CGV. Na pesquisa de que se trata nesta dissertação, adaptou-se aquela forma de abordagem no intuito de lançar um olhar sobre atividades têxteis e vestuaristas do Médio Vale do Itajaí independentemente da sua participação em CGV. Como as empresas da área comercializam sobretudo no mercado interno, as interações internacionais que exibem referem-se principalmente às importações de matérias primas e insumos, além de bens de capital que possibilitam a atualização tecnológica de suas capacidades produtivas.

Dessa maneira, se o debate sobre como as CGV acusaram o golpe da pandemia representou inspiração para a definição do tema da pesquisa e o seu desenho, deve ficar claro que a proposta era tão somente auscultar, por assim dizer, as referidas atividades em investigação sobre como as empresas, principalmente, foram afetadas e reagiram às adversidades provocadas pela pandemia mediante decisões e ações estratégicas.

Que empresas industriais catarinenses tenham sido afetadas pelas dificuldades surgidas e tenham respondido a elas, informações disponíveis em documentos técnicos da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), por exemplo, indicam como

um dado da realidade. O problema da escassez de insumos e matérias-primas, notadamente de origem estrangeira, aparece em evidência nesses documentos (por exemplo, FIESC, 2021).

Com base no que precede, apresenta-se desta forma a pergunta que norteia este trabalho: **Como o *disruptive event* representado pela pandemia da covid-19 afetou atividades de produção têxtil e de artigos do vestuário no Médio Vale do Itajaí, e suscitou ações estratégicas no plano empresarial?** Uma indagação derivada logicamente da anterior é: **Que ações foram executadas na esfera empresarial e quais foram as suas consequências?**

A ideia foi observar os segmentos têxtil e vestuarista conjuntamente, não obstante as diferenças existentes entre ambos. Como se almejou detectar, por exemplo, problemas ligados ao abastecimento de insumos e matérias primas e estratégias executadas em nível de empresa para lidar com esses e outros problemas, tratar conjuntamente ambos os segmentos não pareceu constituir problema. Note-se também que a pergunta norteadora contempla notadamente empresas; contudo, haja vista a histórica configuração do Médio Vale do Itajaí quanto à presença de atividades têxteis e vestuaristas, falar de empresas e suas ações – envolvendo uma possível maior “projeção” no território em resposta às adversidades – significaria, de algum modo, falar também do espaço local-regional.

A indagação acima suscitou a formulação dos seguintes objetivos para a pesquisa realizada. O **objetivo geral** foi assim definido: tomando como base o debate internacional em torno dos efeitos dos *disruptive events* sobre as atividades industriais e os processos que as sustentam, objetiva-se detectar e analisar as maneiras pelas quais a conjuntura representada pela covid-19 afetou (tem afetado) as indústrias têxteis e do vestuário do Médio Vale do Itajaí, assim como examinar as respostas produzidas sobretudo no âmbito empresarial em face das adversidades.

Enfeixados nesse objetivo geral, foram definidos os seguintes **objetivos específicos**, que além de se referirem ao problema da pandemia em si, no Médio Vale do Itajaí, também contemplam sistematização do debate sobre o assunto em termos mais gerais e contextualizam setorial e geograficamente a problemática apontada:

1 – Sistematizar literatura relevante sobre os impactos dos *disruptive events* na economia internacional, notadamente no tocante à pandemia da covid-19 e à produção industrial internacionalizada na forma de CGV, sublinhando a situação das indústrias têxteis e do vestuário.

2 – Caracterizar o Médio Vale do Itajaí como espaço de produção têxtil-vestuarista, indicando aspectos importantes tanto do seu percurso histórico como, e sobretudo, do período recente, em termos produtivos, comerciais e institucionais, tangenciando inclusive uma caracterização como aglomerado ou cluster industrial.

3 – Detectar os reflexos da pandemia da covid-19 em atividades têxteis e do vestuário do Médio Vale do Itajaí, salientando notadamente os problemas de abastecimento das empresas em matérias primas e insumos oriundos do exterior, tentando perceber respostas empresariais às circunstâncias.

4 – Perscrutar o impacto da crise sanitária no funcionamento de empresas têxteis e vestuaristas da região, em termos principalmente comerciais e produtivos, procurando identificar as iniciativas motivadas pelas adversidades envolvendo possível reorganização das atividades e uma “projeção” no território do Vale do Itajaí, institucional e produtivamente falando, por conta das imposições da conjuntura.

Como **hipóteses** de trabalho, referentes aos objetivos específicos que envolvem a pesquisa empírica, isto é, realizada junto a atividades têxteis e vestuaristas do Médio Vale do Itajaí, formulou-se o que segue:

1 – No âmbito da pandemia da covid-19, empresas têxteis e de produção do vestuário do Médio Vale do Itajaí se depararam com problemas de acesso a insumos e matérias-primas oriundos do exterior do Brasil.

2 – Tendo em vista as circunstâncias da pandemia, empresas têxteis e do vestuário do Médio Vale do Itajaí efetuaram mudanças nas suas linhas de fornecimento de insumos e matérias-primas, em resposta às dificuldades de abastecimento enfrentadas.

3 – No contexto da covid-19, empresas têxteis e do vestuário do Médio Vale do Itajaí reduziram ou interromperam suas atividades internas e aumentaram a utilização de capacidades de trabalho externas (como fábricas ou costureiras domiciliadas) na região.

4 – Deparadas com os desafios da pandemia, empresas têxteis e do vestuário do Médio Vale do Itajaí procuraram se articular em ações coletivas para defender seus interesses e reivindicar junto ao governo medidas de apoio e promoção.

Os **procedimentos** adotados no desenvolvimento da pesquisa incluíram, no tocante aos dois primeiros objetivos específicos, basicamente pesquisa bibliográfica e documental.

Para os dois últimos objetivos, que abrangem a observação da realidade de atividades têxteis e vestuaristas em face da pandemia, utilizou-se antes de tudo pesquisa direta mediante aplicação de questionário, além de busca de informações em instituições como o Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau (SINTEX) e a Associação Empresarial de Blumenau (ACIB).

O instrumento básico foi a elaboração e aplicação de um questionário eletrônico. Fez-se um pré-teste do questionário (anexado como apêndice na dissertação) que permitiu aprimoramentos, e se lhe disponibilizou eletronicamente, durante os meses de outubro a dezembro de 2021, a 55 (cinquenta e cinco) associados do SINTEX, após concordância da diretoria da instituição. Todavia, mesmo com o reiterado estímulo e a insistência de membros dessa diretoria, somente 7 (sete) empresas preencheram e enviaram suas respostas. Assim, acabaram frustrados em parte os contatos com empresas realizados anteriormente, durante a elaboração do projeto da pesquisa: naquela ocasião, 15 (quinze) empresas haviam sinalizado positivamente.

Por conta disso, como salientado no capítulo 5 deste trabalho, só foi possível trabalhar com um painel de sete empresas. Isso permite falar de algo, a respeito do que se trata aqui, como um conjunto de casos estudados, os quais na sua totalidade fornecem uma ideia de como atividades têxteis e do vestuário do Médio Vale do Itajaí foram afetadas pela pandemia e reagiram às adversidades. Embora os resultados não autorizem, obviamente, falar em representatividade estatística, ainda assim dão conta de situações que informam sobre o tipo de problema que se pretendeu conhecer e estudar. Ao mesmo tempo, os resultados podem servir como inspiração para outras tentativas de estudos sobre o problema, considerando as interações entre as atividades têxteis e do vestuário regionais com o exterior do país e com o próprio Vale do Itajaí.

O texto desta dissertação encontra organizado em oito capítulos, que incluem esta introdução e, na conclusão, as considerações finais.

O capítulo 2 se intitula “A produção internacional em face de *disruptive events*: realce para CGV no setor têxtil e do vestuário”. O capítulo sistematiza literatura e discorre sobre tendências da produção industrial internacionalizada, sobre CGV deparadas com *disruptive events* ao estilo da pandemia da covid-19 e sobre estratégias empresariais em geral diante das adversidades, especialmente nas atividades têxteis e do vestuário.

O capítulo 3 nomeia-se “A pandemia da covid-19 como *disruptive event* e seus reflexos em escala mundial e no Brasil”. Explorando dados de fontes internacionais,

principalmente, o capítulo explora o problema das consequências da conjuntura de crise pandêmica, internacionalmente e no plano nacional, fornecendo uma espécie de moldura para a pesquisa sobre atividades têxteis e vestuaristas do Médio Vale do Itajaí.

O capítulo 4 chama-se “O Médio Vale do Itajaí, espaço de produção têxtil e do vestuário: formação e trajetória recente”. Aqui o foco é a região objeto de indagações quanto às suas atividades têxteis e vestuaristas. Destaca-se a longa trajetória dessas atividades na área, salienta-se a conjuntura dos anos 1990 – até para ressaltar que o Médio Vale tem abrigado processos de reestruturação –, examina-se, de alguma forma, o período atual e termina-se procurando caracterizar a área como um aglomerado ou *cluster* industrial.

O capítulo 5 apresenta os “Procedimentos da pesquisa de campo e o painel de empresas entrevistadas”. Discorre-se brevemente sobre o que foi necessário fazer para conseguir informações e dados a respeito dos reflexos da covid-19 junto a atividades têxteis e vestuaristas da região, e indica-se e caracteriza-se o conjunto de empresas (sem identificá-las, uma vez que este foi um compromisso assumido) que preencheram o questionário eletrônico disponibilizado.

O capítulo 6 – “Um painel de empresas têxteis e do vestuário em face da pandemia da covid-19: exportações e importações nas circunstâncias da crise” – focaliza um dos problemas mais agudos provocados pela conjuntura de crise sanitária, a saber, as dificuldades para obter insumos e matérias primas com origem no exterior no período mais agudo da pandemia. Embora contemple também as exportações das empresas respondentes ao questionário, a questão do abastecimento é central, o que incluiu procurar observar possíveis medidas em reação às dificuldades nesse aspecto. As informações obtidas, e o exercício de análise que se pode fazer, foram colocadas em perspectiva, fazendo-se referências a escalas de observação mais gerais.

O capítulo 7, cujo título é “Reflexos da pandemia no funcionamento das empresas pesquisadas, com realce para suas interações locais”, procura primeiramente detectar, caso a caso no conjunto de empresas que responderam ao questionário, os compartimentos de atuação ou funcionamento corporativo afetados pelo quadro adverso. Em seguida, é explorada a questão da “projeção territorial” das empresas em reação às circunstâncias, em busca seja de capacidades de produção externas para transferir atividades, de novos fornecedores ou de apoio institucional para lidar com as adversidades, tangenciando a questão das ações

coletivas. Aqui também se procurou transcender o que foi captado pelos questionários, tentando colocar em perspectiva a situação refletida nas respostas.

O capítulo 8, com a “Conclusão”, resume brevemente os conteúdos tratados nos diversos capítulos, indica o quanto os objetivos foram atingidos e as hipóteses foram confirmadas (na medida das possibilidades oferecidas por um pequeno painel de empresas), fala rapidamente das limitações da pesquisa e sugere possíveis desdobramentos futuros.

2 A PRODUÇÃO INTERNACIONAL EM FACE DE DISRUPTIVE EVENTS: REALCE PARA CGV NO SETOR TÊXTIL E DO VESTUÁRIO

A pandemia da covid-19 afetou o mundo de forma muito mais intensa e rápida do que se poderia esperar no seu início. Restrições econômicas, pessoais e na vida social, que seriam impensáveis até o final da segunda década do presente século, passaram a ser vistas como normais e necessárias (BALDWIN; EVENETT, 2020). Antes da crise, seria impossível imaginar que restrições de locomoção de bens e pessoas poderiam fazer parte do cotidiano por tanto tempo.

A covid-19 também impactou o modo de produção global, especialmente por ter atingido, já no início, a produção na China. Devido ao papel central das empresas chinesas nas cadeias de suprimento de outras empresas, o impacto pode ser sentido no mundo todo. (SHIH, 2020)

Neste capítulo é, inicialmente, apresentada uma contextualização da pandemia da covid-19 enquanto evento disruptivo de CGV. Em seguida, fala-se das tendências da produção mundial e seus reflexos nas CGV. Ao final, focam-se as estratégias empresariais de enfrentamento no âmbito das CGV, sendo então apresentado modelo clássico de CGV têxtil e do vestuário, a sua trajetória histórica bem como as estratégias de resposta aos eventos disruptivos propostas pela literatura.

2.1 CONTEXTO GERAL: CADEIAS GLOBAIS DE VALOR E *DISRUPTIVE EVENTS*

Nas últimas décadas, em especial depois dos anos 1970, a produção mundial foi sendo dominada pelas Cadeias Globais de Valor (CGV). Com base em dados da OCDE, da UNCTAD e do Banco Mundial, Gereffi (2021), afirma que as CGV foram fundamentais para a economia global, levando à expansão do comércio internacional e remodelando a maneira como os países e empresas produzem, comercializam e investem.

Assinale-se que com a expressão CGV – que evoca estruturas tornadas um aspecto maior da chamada globalização – faz-se referência a

[...] uma gama completa de atividades que as empresas realizam para levar um produto ao mercado, desde a concepção até o uso final. Essas atividades vão desde o design, produção, marketing, logística e distribuição até o suporte ao cliente final. Eles podem ser realizados pela mesma empresa ou compartilhados entre várias empresas. (OCDE, 2013 p.8, nossa tradução).

Ao mesmo tempo, as CGV significariam, pode-se dizer, uma sofisticação do comércio internacional, o que impõe grande atenção em todas as etapas que formam os correspondentes fluxos e interações. Tal aspecto pode representar mais oportunidades – assim como desafios – para os agentes ou atores que delas participam (GEREFFI, 1999). Como essas estruturas envolvem importante fragmentação produtiva internacional, os fluxos comerciais relacionados apresentam elevada participação de peças e componentes, quer dizer, de insumos industriais, incluindo matérias-primas diversas.

Quanto à governança ou à forma de coordenação, as CGV podem ser, basicamente, segundo Gereffi (1999), do tipo *produce-driven* ou *buyer-driven*. No primeiro, grandes empresas de manufatura, em geral transnacionais, desempenham o papel central, coordenando as redes de produção. As atividades enfiadas na produção de automóveis, aviões, computadores, semicondutores e máquinas pesadas são consideradas típicas dessa modalidade de CGV, mostrando-se intensivas tanto em capital quanto em tecnologia.

Já as cadeias *buyer-driven* são aquelas em que, sobretudo, grandes varejistas, comerciantes e donos de marcas desempenham os papéis principais, organizando as redes de produção em uma variedade de países exportadores, na sua maioria externos ao centro da economia mundial. Intensivas em mão de obra, as atividades envolvidas produzem bens como roupas, sapatos, brinquedos, produtos artesanais e eletrônicos de consumo. Grandes marcas mundiais e grandes varejistas geralmente contratam redes de produção, que possuem várias e diversificadas etapas, nos países mais pobres e em desenvolvimento. (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003)

A configuração dessas cadeias vem sofrendo mudanças no período mais recente. O Relatório de Investimento Mundial (*World Investment Report – WIR*) tem monitorado o IED e as atividades das empresas multinacionais nos últimos 30 anos, período em que a produção internacional viu duas décadas de rápido crescimento seguido por uma de estagnação. Fluxos de investimento transfronteiriço em ativos produtivos físicos pararam de crescer na década de 2010, o crescimento do comércio desacelerou e o comércio nas CGV também diminuiu (WIR, 2021)

A transformação das cadeias de abastecimento em redes globais de produção em vários estágios ocorreu em um ambiente benigno de queda das barreiras comerciais e uma disposição implícita para aceitar a crescente interdependência e os riscos associados. Contudo, na última década, assistiu-se a uma série de eventos do tipo *Black Swan* (cisne negro). Apesar de supostamente estes eventos serem extremamente raros, sua ocorrência vem se intensificando (SHIH, 2020).

Desenvolvido por Nassim Nicholas Taleb, o conceito de evento *black swan* tem sido utilizado para aqueles eventos impossíveis de prever, mas que podem ter consequências catastróficas. Assim, é melhor que as pessoas assumam que eles podem acontecer e se preparem devidamente para isso o quanto puderem (TALEB, 2008). A introdução de cotas de exportação para elementos raros pela China em 2010, o terremoto seguido de tsunami no Japão em 2011, as enchentes na Tailândia, a guerra comercial China - EUA e agora a pandemia do coronavírus, podem ser vistos como *black swans* (SHIH, 2020), mesmo que tenham produzido efeitos bastante diversos na economia mundial.

A crise provocada pelo vírus não seria uma anomalia – pode ser apenas mais um cisne negro que voltou (SARKIS, 2021). Problemas semelhantes já foram encontrados anteriormente, em níveis de intensidade variados. Assim, as críticas às cadeias de abastecimento que se tornaram frágeis por privilegiar a relação custo-benefício, ocorreram também a partir de *disruptive events* anteriores, incluindo a crise SARS de 2003 e o desastre nuclear de Fukushima Daiichi (LEE; PRESTON, 2012).

O impacto causado por esta crise pode, entretanto, ser imenso, trazendo outra dimensão, tendo em vista o seu caráter global. Se crise econômica de 2008 recebeu o título de *Great Trade Collapse*, a crise que agora se apresenta já está sendo chamada de *Greater Trade Collapse* (BALDWIN; EVENETT, 2020,) dada a sua magnitude. A queda na produção, já no início, foi bastante severa, em particular quando vista em uma perspectiva mais longa: nem o surto de SARS em 2002/2003 nem a crise financeira em 2008/2009 foram associados a qualquer queda na produção (SERIC, 2020).

A disrupção causada pela covid-19 pode ser ainda mais devastadora do que as crises anteriores, uma vez que teve desdobramentos em escala mundial, como será assinalado no capítulo seguinte, e não apenas em uma região ou país. Iniciou na China, no final de 2019, e rapidamente afetou até os lugares mais remotos. Aspectos relacionados às restrições de

comércio são o ponto central deste estudo, sem deixar de considerar, contudo, que a crise afetou de forma evidente vários aspectos da vida humana.

Os anos 2010 foram um momento de calma antes da tempestade. A crise causada pela covid-19 chegou quando outros desafios para o sistema internacional de produção já se apresentavam, destacando-se a Nova Revolução Industrial (*New Industrial Revolution - NIR*), o crescimento do nacionalismo econômico, bem como a necessidade de um desenvolvimento sustentável (WIR, 2020). Todos estes desafios já apontavam no horizonte dos anos 2020, contudo, foram exacerbados com a chegada do vírus de impacto mundial.

As previsões da UNCTAD mostravam um declínio acentuado no Investimento Estrangeiro Direto (IED) global em 2020 e 2021, para um nível de cerca de 40% mais baixo do que em 2019. Mesmo antes do surto de covid-19, o modelo da UNCTAD já previa uma tendência de estagnação (-3% em 2020 e +1% em 2021) como resultado de tensões políticas e comerciais e de uma perspectiva macroeconômica geral incerta, processos que estavam em curso (WIR, 2021)

Também para Kowalski (2020) houve durante um longo período uma tendência de abertura de vários países aos IED, sendo que muitos se beneficiaram desta política. No entanto, ao longo da última década, as políticas de atração de IED estavam sendo revistas e sendo restringidas em muitos países, particularmente devido a preocupações relacionadas ao impacto potencial destes investimentos estrangeiros na tecnologia, competição e igualdade de condições e segurança nacional. Medidas adotadas por vários governos, desde o início da crise do covid-19, sugerem que a pandemia provavelmente representa aceleração das tendências em direção a uma menor abertura, do tipo que vem remodelando o cenário da política de IED já há algum tempo.

2.2 TENDÊNCIAS DA PRODUÇÃO MUNDIAL E SEUS REFLEXOS NAS CGV

No relatório de investimentos da UNCTAD (2020) são apresentadas três “megatendências” que poderão definir a produção mundial nos próximos anos. Tais movimentos podem representar tanto oportunidades quanto desafios para empresas e governos, e tendem a influenciar as suas tomadas de decisão. Essas chamadas megatendências são agrupadas em três modalidades, conforme apresentado a seguir, e sistematizadas no Quadro 1.

2.2.1 Tendências da tecnologia e a New Industrial Revolution (NIR)

As mudanças tecnológicas estão modificando a forma como os bens e serviços são produzidos, pavimentando o caminho para o NIR, também chamado de quarta revolução industrial ou Indústria 4.0. Originalmente, a noção de NIR aplica-se à indústria, mas pode ser estendido, abrangendo a transformação tecnológica em serviços.

Um conjunto de tecnologias impulsionou a NIR, tais como a robótica, internet das coisas (IoT), impressão 3D e a computação em nuvem, contudo, a sua principal característica é a integração dessas tecnologias. Cada uma dessas tecnologias terá efeitos distintos na extensão, distribuição geográfica e governança das CGVs: cada tecnologia, dependendo da implantação específica do setor, poderá achatar, comprimir ou dobrar a “curva do sorriso” da produção internacional à sua maneira.

A implementação de novas tecnologias nas cadeias de abastecimento de empresas multinacionais globais tem, portanto, consequências de longo alcance para a configuração de redes de produção. Isso já levantou preocupações importantes para os formuladores de políticas, com a compreensão de que o crescimento dependerá da promoção de investimentos em novos setores, voltados à tecnologia.

2.2.2 Tendências de governança econômica global

É possível perceber uma fragmentação na formulação de políticas econômicas internacionais, especialmente no tocante ao comércio e ao investimento, refletindo em um distanciamento da cooperação multilateral. Soluções regionais e bilaterais passaram a ser adotadas com mais frequência, o que tende a aumentar o protecionismo. A tendência a adoção de medidas protecionistas é agravada pela competição sistêmica entre potências econômicas, bem como por uma mudança geral na formulação de políticas econômicas nacionais em muitos países, para mais regulação e mais intervenção.

2.2.3 Tendências de desenvolvimento sustentável

Observa-se a implementação de uma ampla gama de medidas de sustentabilidade incluindo adaptação às mudanças climáticas e medidas de mitigação, no âmbito global das operações das MNE. Velocidades diferenciadas na adoção e implementação de regras, regulamentos e práticas voltadas para a sustentabilidade terão implicações importantes para redes de produção internacionais.

Quadro 1. Megatendências para o Futuro da Produção Internacional.

	Tendências	Principais Elementos
Tecnologia/ Nova Revolução Industrial	<ul style="list-style-type: none"> - Inteligência Artificial e robótica Avançada - Digitalização das cadeias de abastecimento - Impressão 3D 	<ul style="list-style-type: none"> - Automação industrial e sistemas de IA - Plataformas, nuvem, IoT e blockchain - Manufatura distribuída e customização de massa, comoditificação da produção
Política de Governança Econômica Global	<ul style="list-style-type: none"> - Maior intervencionismo nas políticas nacionais - Maior protecionismo no comércio e investimento - Maior cooperação econômica regional, bilateral e temporária 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas industriais, regulamentação fiscal e de competição - Medidas tarifárias e não-tarifárias, protecionismo de setores estratégicos ou sensíveis - Acordos comerciais entre grupos e baseados em questões de interesse mútuo
Desenvolvimento Sustentável	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas e regulamentações para sustentabilidade - Mudanças em produtos e processos orientados para o mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Planos “verdes” e CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) - Aumento do risco reputacional e da demanda por produtos e serviços sustentáveis - Medidas para resiliência das cadeias de suprimento e mudanças nas fontes agrícolas

Fonte: UNCTAD, 2020, p. 138

Os efeitos das megatendências tecnológicas, políticas e de sustentabilidade sobre a produção internacional são multifacetados, conforme preconiza o WIR 2020. Em algumas situações, essas tendências se reforçam mutuamente, mas, ocasionalmente, atuam em direções opostas e se comportam de maneira diferente em setores e localizações distintos.

Dependendo do ponto de partida das indústrias individuais, em suas configurações de produção internacional, elas tenderão a seguir uma (ou mais de uma, em combinação) das quatro trajetórias descritas a seguir, conforme abordado em UNCTAD (2020) com base no que a realidade atual permite observar:

- A *relocalização* conduzirá a cadeias de valor mais curtas e menos fragmentadas e a uma maior concentração geográfica do valor agregado. Afetará principalmente indústrias com forte presença em GVC de alta tecnologia. Para algumas economias, implica a necessidade de reindustrialização, para outras, a desindustrialização prematura, haja vista a tendência de reconfiguração das cadeias. O acesso as CGV e a sua atualização tecnológica se tornam mais difíceis para os países em desenvolvimento.

- A *diversificação* levará a uma distribuição mais ampla das atividades econômicas. Afetará principalmente serviços e indústrias de manufatura com uma forte presença em GVC. Essa trajetória aumentará as oportunidades para novos entrantes (economias e empresas) participarem de CGV, mas sua dependência da digitalização da cadeia de suprimentos fará com que essas CGV sejam governadas de forma mais flexível, baseadas em plataformas e leves em ativos, e a captura de valor nos países anfitriões tende a se tornar mais difícil. A participação nas CGV exigirá infraestrutura digital *hard* e *soft* de alta qualidade.

- A *regionalização* reduzirá a extensão física, mas não reduzirá a fragmentação das cadeias de suprimentos. A distribuição geográfica do valor agregado aumentará. Essa trajetória afetará indústrias de processamento regionais, algumas indústrias com forte presença em CGV e até mesmo atividades do setor primário. Isso implicará uma mudança no investimento global tendo como alvo a eficiência, para investimentos regionais em busca de mercado; e também mudança no investimento em segmentos verticais de CGV, para investimentos em bases e *clusters* industriais mais

amplos. A cooperação econômica regional, a política industrial e a promoção do investimento tornar-se-ão indispensáveis para construir cadeias de valor regionais.

- A *replicação* levará a cadeias de valor mais curtas e a um reagrupamento das etapas de produção. Isso conduzirá a atividades mais geograficamente distribuídas, mas com valor agregado mais concentrado. Tal processo será especialmente relevante para indústrias de processamento *hub-and-spoke* e regionais. Essa trajetória implica uma mudança do investimento em atividade industrial em larga escala para a fabricação distribuída, um movimento que, todavia, depende de infraestrutura física enxuta e infraestrutura digital de alta qualidade. Uma base fabril local e serviços de produção tornam-se pré-requisitos para atrair os estágios finais das CGV, mas a captura de valor e a disseminação de tecnologia não se mostram garantidas nessa configuração.

Restrições de comércio causadas por eventos disruptivos, ao contrário de que pode inicialmente parecer, não fazem com que, necessariamente, as CGV sofram encolhimento ou interrupção das suas atividades. Estes eventos restritivos, ao que parece cada vez mais comuns, fazem com que as CGV assumam novas configurações através de estratégias adotadas pelas empresas que as compõem (GEREFFI, 2021).

Disruptive events podem até desencadear a criação de novas oportunidades em meio às respectivas crises. Gereffi (2021) discute duas possibilidades principais de surgimento dessas oportunidades, cujos resultados podem se complementar: em resposta às restrições comerciais, as empresas procuram mitigar os impactos negativos em suas operações com novas estratégias de atualização econômica; e essas ações estratégicas tendem a gerar configurações adaptativas que podem aumentar a resiliência das CGV.

Nesta mesma linha de pensamento, o secretário geral da UNCTAD, Mukhisa Kituyi (WIR, 2020, p. IV), ressalta que:

“a esperada transformação da produção internacional também traz algumas oportunidades de desenvolvimento, como a promoção de investimentos em busca de resiliência, construção de cadeias de valor regionais e entrada em novos mercados por meio de plataformas digitais. Mas capturar essas oportunidades exigirá uma mudança nas estratégias de desenvolvimento.”

2.2.4 A crise pandêmica e as CGV

Novos desafios se apresentam para economia mundial nos próximos anos, bem como para as CGV. Momentos de crise podem desencadear a busca por soluções que até então não eram percebidas. A crise gerada pela covid-19 colocou as CGV em um ponto de stress muito alto, forçando suas estruturas a serem repensadas e reavaliadas. Soluções e decisões que talvez levariam ainda alguns anos para serem tomadas podem ter sido antecipadas em função desta situação extrema. Foram colocados em xeque muitos dos conceitos até aceitos e tolerados, com o intuito de dar maior eficiência a este modo de produção que ocorre através da CGV.

Conforme relatório da Organização Internacional do Trabalho (*International Labour Organization – ILO*), a crise iniciada em 2020 terá efeitos de longa duração, com potencial de reconfigurar as CGV em algumas indústrias, acelerando processos de *re-shoring* e de *near-shoring*, além de diversificação de fornecedores e o incremento dos processos de automação (ILO, 2020). A *relocation* por meio de *reshoring* e *nearshoring* poderá ocorrer, mas centros já existentes, como a China, Alemanha e Estados Unidos continuarão a ser os grandes impulsionadores regionais. (ENDERWICK & BUCKLEY, 2020).

O ano de 2020 deixará marcas profundas em toda uma geração. Para muitos especialistas em saúde pública, esta é apenas a primeira epidemia deste século. Como bem colocou o médico fundador da Anvisa, Gonzalo Vecina Neto, em entrevista a BBC, o mundo ainda enfrentará muitas pandemias. (BBC, 2021). A vida humana em todo o planeta foi atingida, de uma forma ou outra. Neste momento é mais do que necessário haver readequações para o enfrentamento de crises globais que possam ainda ocorrer.

Repensar os modos de produção pode trazer mudanças nas CGV, aprimorando ainda mais o seu funcionamento. O momento atual pode ser uma oportunidade para aumentar a resiliência e sustentabilidade das CGV e fortalecer a sua contribuição para um desenvolvimento econômico inclusivo, especialmente nas economias em desenvolvimento (ILO, 2020)

Enderwick e Buckley (2020) sugerem que haja uma oportunidade de abordar alguns dos pontos fracos da globalização através de uma economia mundial com base mais regional, oferecendo um melhor equilíbrio entre interesses nacionais e internacionais, eficiência e resiliência em cadeias de abastecimento globais e entre impactos de crescimento, inclusão e

equidade. A tendência a uma maior regionalização na produção também é discutida, apresentando-se como uma maneira de contornar as diferenças e tornar as CGV mais ágeis e adequada aos novos tempos. Além da melhoria na produção, estas cadeias mais regionalizadas poderiam contribuir para um maior equilíbrio, diminuindo a desigualdade, ainda um dos grandes problemas enfrentados neste século XXI.

A crise pandêmica pressiona muito as CGV mais longas. Antes dela, contudo, a proporção de exportação já estava em declínio e muitas atividades de maior valor agregado tinham sido trazidas de volta para os países de origem das grandes MNEs. (BUCKLEY, 2020; MOSER, 2019). Aproximar fisicamente as etapas do processo produtivo parece ser uma realidade necessária em tempos de dificuldades de locomoção, tanto de bens como de pessoas.

As CGV, todavia, renderam importantes ganhos de produtividade e uma das principais preocupações para o cenário pós-pandêmico, baseados no encurtamento de CGV e no reescalonamento de atividades é como lidar com um choque na produtividade, enquanto encontra maneiras de se recuperar de uma das maiores crises econômicas da história. A literatura de gestão de risco tem sido enfática quando se trata de covid-19 e política comercial: voltar-se para dentro não funcionará. (MIROUDOT, 2020)

2.2.5 A crise pandêmica e o aumento do protecionismo

Quando Miorudot (2020) coloca a expressão “voltar-se para dentro”, traz consigo a ideia de medidas protecionista adotadas pelos Estados, como intuito de estimular a produção interna. A história nos ensina que em tempos de crise econômica, os governos são mais propensos a adotar políticas *ad-hoc*, voltadas para dentro, que muitas vezes têm resultados econômicos e efeitos sociais e que demoram a ser retirados quando a crise termina. A gravidade e a natureza da crise atual e o caráter unilateral de algumas das respostas políticas até agora, sugerem que a crise do covid-19 será semelhante, se não pior (KOWALSKI, 2020).

A comparação da Crise Pandêmica com a Grande Depressão de 1929 e com a Crise Econômica de 2008 é inevitável. Buckley e Evennet (2020) trazem a memória que as três crises atingiram quase todas as nações do planeta, em quase todas as categorias de bens e serviços. Em 2008, surgiram imediatamente os temores de que esse terrível colapso comercial se tornasse ainda mais terrível por uma espiral de aumentos protecionistas de tarifas que rivalizavam com a de 1929. Isso não aconteceu.

Tendo aprendido as lições da Grande Depressão, os líderes mundiais imediatamente se comprometeram em manter o comércio e o investimento abertos. O Presidente do Banco Mundial, David Malpass, observou recentemente: “Acho que os países precisam dar um passo à frente e dizer que não vamos usar a crise como uma razão para fechar nossos mercados ou bloquear nossos mercados” (MALPASS, 2020).

Os historiadores econômicos Barry Eichengreen e Douglas Irwin (2009) argumentaram: “Enquanto muitos aspectos da Grande Depressão continuam a ser debatidos, há um acordo quase universal de que a adoção de regras comerciais restritivas políticas foi destrutiva e contraproducente”. Hoje, como em 2008, muitos líderes globais estão alertas para os perigos de não atender às lições do passado. As consequências foram sombrias.

Ainda neste sentido, também se manifestou a economista chefe do FMI, Gita Gopinath (2020), em uma matéria para o The New York Times, colocando a ameaça protecionista em perspectiva: “É muito importante que isso não se torne um futuro onde revertamos todos os ganhos que recebemos da globalização.” Mas nem todos os líderes veem assim.

No momento atual, seria possível manter o fluxo de comércio e de investimentos aberto? Uma pandemia provocada por um vírus respiratório contagioso pode levar a restrições até então não imaginadas. Em alguns momentos a doença se impõe. Seguir no caminho do protecionismo pode ser atitude mais fácil a ser tomada pelos governos nacionais.

As estratégias de enfrentamento da crise tem sido as mais diversas, tanto por parte dos países, quanto por parte das empresas. O processo de globalização envolve uma crescente conectividade e interdependência da economia, das organizações, pessoas e sociedades. Os fluxos transnacionais de bens e serviços, capital, tecnologia, pessoas e informação tornaram o mundo atual interconectado (DELIOS, 2021). Assim, estratégias adotadas pelos governos nacionais influenciam as empresas e vice-versa.

Os desafios de uma realidade globalizada foram ampliados durante a pandemia. Os mercados internos são incertos. Mercados estrangeiros são ainda mais incertos, com as operações internacionais ainda mais instáveis e mais variáveis do que em períodos não pandêmicos. Momentos como esse, de grandes instabilidades no cenário mundial, levam a busca pelos mercados internos, possivelmente mais seguros, trazendo à tona tendências nacionalistas. (DELIOS, 2021). As MNE podem, nas suas estratégias de resposta à crise,

favorecer ímpetus nacionalistas. Na medida em que voltam seus interesses para os mercados internos, abrindo mão da participação no mercado mundial, reforçam ainda mais as forças nacionalistas.

Ondas nacionalistas já estavam evidência no período pré-pandêmico, associado a tendências populistas (RODRIK, 2018). As disputas geopolíticas e econômicas evidenciadas pela guerra comercial EU- China refletem o cenário de competição atual. Esta competição se dá tanto no nível das empresas quanto dos Estados, extravasando esta disputa especialmente para o espaço tecnológico, onde a concorrência vem se tornando ainda mais acirrada (SEGAL 2020; DELIOS, 2021)

Ideologias nacionais sobre a natureza da competição e o nível adequado de interação entre o Estado e a iniciativa privada estão emergindo como uma área de debate mais vibrante por causa da pandemia. É possível identificar uma convergência de interesses entre empresas e Estados, enquanto há, por outro lados, divergências entre os Estados. Enquanto Estados e empresas reúnem forças para sobreviver neste ambiente, os Estados acirram a disputa com outros Estados. (DELIOS, 2021)

Capri (2021) identifica o surgimento de uma nova modalidade de nacionalismo, chamada por ele de “Tecnonacionalismo”, definido como “um comportamento mercantilista em que reúne inovações tecnológicas e empresas privadas. Os objetivos do tecnonacionalismo vão além daqueles tipicamente associados às empresas privadas, incluindo segurança nacional, prosperidade econômica e estabilidade social” (tradução nossa). Essa modalidade de nacionalismo tem a China como seu maior expoente. (DELIOS, 2021)

Uma das consequências, percebidas para as empresas multinacionais é que elas se tornam intervenientes involuntárias nesta ascensão do tecno-nacionalismo. Empresas multinacionais têm sido historicamente considerados os condutores e distribuidores de inovação nos mercados mundiais. No entanto, com o surgimento das parcerias público-privadas, os resultados obtidos pelos setores de pesquisa e desenvolvimento amalgamaram ainda mais esta relação, dificultando cada vez mais a identificação dos produtos obtido pelos setores de P&D. Contando com um grande aporte de capital público, as inovações oriundas de P&D não são mais bens privados. (DELIOS, 2021)

Os resultados e implicações do tecno-nacionalismo são apenas recentemente sendo percebidos, especialmente com o aumento da concorrência com empresas chinesas. O

surgimento de empresas chinesas competitivas, sofisticadas e tecnológicas modificou a concorrência mundial como também modificou a posição econômica da China. Conforme dados da UNCTAD, a China passou de receptor líquido de IED no início dos anos 2000 para ser um país com saídas de IED que excederam as entradas em 2016. (WIR, 2020).

O mais recente relatório de investimento da UNCTAD (WIR, 2021) demonstra ainda que a China registrou um crescimento no PIB de 18,3% no primeiro trimestre de 2021, após uma forte contração do PIB no auge da pandemia (-6,8% em Primeiro trimestre de 2020). Esta rápida recuperação econômica desencadeou um crescimento nos IED, sendo que os fluxos de IDE no primeiro trimestre de 2021 aumentaram 44%, para US\$ 45 bilhões. Neste mesmo período, a crise pandêmica causou uma queda de 33% nos IED globais, em um contraste dramático com os números da China. Em 2019, o fluxo de IED mundial totalizou US \$ 1,5 trilhão, caindo para US\$ 1 trilhão em 2020.

A produção industrial, o investimento em ativos fixos e comércio também se expandiram (em 25%, 26% e 29%, respectivamente) – sugerindo uma recuperação geral das atividades de produção e investimento chineses. O IED no setor de alta tecnologia, indústrias manufatureiras e de serviços devem permanecer fortes, e as políticas para atrair e reter o IDE adotado em 2020 continuará a impulsionar o investimento, de acordo com a UNCTAD. (WIR, 2021)

No nível global, as grandes MNE, atores-chave no IED, estão conseguindo enfrentar as turbulências. Apesar da queda nos lucros em 2020, as 100 maiores MNE aumentaram significativamente sua posição de caixa, atestando a resiliência das maiores empresas. Importante salientar que o número de multinacionais estatais, cerca de 1.600 em todo o mundo, tiveram um aumento de 7% em 2020, sendo que muitas das novas participantes fizeram parte de programas de resgate estatais, contando a participação de capital dos Estados. (WIR, 2021)

Reconhecer a realidade emergente na competição global, onde a concorrência e inovação estão intrinsecamente ligadas as políticas de Estado, é fundamental neste momento. Embora esse reconhecimento já estivesse em andamento, a desaceleração econômica mundial provocada pela pandemia colocou a China no microscópio, na medida em que as cadeias de valor globais começaram a fraturar. Neste ambiente cada vez mais competitivo de guerra comercial associado a crise pandêmica, compreender essa nova realidade, formada por uma

verdadeira amálgama entre o chamado capitalismo de Estado Chinês e as MNE é crucial (DELIOS, 2021).

Evenett (2020) ainda coloca que: “Em geral, embora possam surgir algumas novas formas de discriminação estatal, as evidências sobre as respostas dos governos sugerem que desta vez pode não ser tão diferente –que colocaria em questão a regra de ouro: “Uma nova crise, uma nova forma dominante do protecionismo”. Assim, o monitoramento sustentado das intervenções estatais durante a pandemia é necessário. Concentrar o monitoramento nas formas mais salientes de distorções comerciais seria, a história sugere, um erro de primeira ordem. Um sistema de comércio global ainda mais crivado com subsídios é a última coisa que o mundo precisa.

Transformar em oportunidades os momentos de crise, em especial nesta crise sem precedentes, vinculada à pandemia da covid-19, parece ser o grande desafio a ser enfrentado tanto no presente como nos próximos anos. Identificar as estratégias mais adequadas e colocá-las em prática é crucial para as empresas no enfrentamento das vinculadas adversidades.

2.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DE ENFRENTAMENTO NO ÂMBITO DE CGV ENVOLVENDO AS INDÚSTRIAS TÊXTIL E DO VESTUÁRIO

Fazendo face a *disruptive events*, como o que se apresentou nos últimos dois anos na forma da pandemia da covid-19, as empresas têm adotado novas estratégias de enfrentamento das adversidades. Mas crises diversas levam a estratégias diversas, e a literatura apresenta exemplos do que foi adotado em crises anteriores.

A perspectiva analítica das CGV, em particular, permite fazer uma instrutiva ligação entre, de um lado, o nível macro do comércio internacional e dos investimentos, e, de outro, o nível micro das fábricas, empregos e comunidades local; as indústrias globais, enfeixadas em CGV, representariam o nível meso nessa configuração (GEREFFI, 2019a: 199). Assim, é importante observar e compreender o funcionamento das CGV, com especial destaque, tendo em vista os propósitos desta pesquisa, para as indústrias têxtil e do vestuário.

Buckley (2021) assinala a necessidade de analisar a atuação das MNE em face ao que ele chama de “mudanças exógenas” (relacionadas ao contexto em que estão inseridas) e de “respostas endógenas” (respostas produzidas no nível interno das empresas). A articulação entre essas mudanças exógenas e as respectivas respostas endógenas afeta toda a governança

das CGV. Para enfrentar os choques produzidos por fatores externos, as empresas adotam novas estratégias de gestão, e, assim, conforme Lins (2021, p.54) também coloca, “[...] conforme as reações corporativas, são afetados o perfil e a espacialidade dos investimentos, numa palavra, a própria configuração das CGV”.

Nas últimas décadas, como salienta Gereffi (2021), as CGV moldaram a configuração do comércio internacional, conduzindo a sua expansão e definindo as formas de comprar, vender, produzir e investir. Contudo, assim como influenciaram o funcionamento do comércio internacional, as CGV também sofreram com os choques que abalaram as trocas nessa escala.

De fato, políticas comerciais e regulatórias dos estados-nação afetam toda a dinâmica e estrutura das CGV, que demandam o livre fluxo de comércio para o seu adequado funcionamento. Restrições no comércio mundial, oriundas de políticas comerciais, resultam, desse modo, na necessidade de novas configurações. Tais circunstâncias foram observadas na cena mundial no período recente.

Choques externos (ou *disruptive events*) forçaram, com efeito, adaptações nas CGV. À medida que novos desafios foram se apresentando, também novas formas de enfrentamento surgiram. Na indústria têxtil e do vestuário as políticas restritivas de comércio foram especialmente impactantes para a sua reconfiguração e, assim, moldaram estratégias competitivas das empresas integrantes.

Através da perspectiva da CGV é possível identificar como a coordenação das estruturas dessas redes globais pode influenciar as estratégias de enfrentamento de crises por parte das empresas, em especial quando as crises são originárias de restrições no comércio mundial. Particularmente útil esta ferramenta para a compreensão da crise atual provocada pela pandemia da covid-19, que teve como um dos seus grandes reflexos a restrição do comércio mundial.

2.3.1 CGV têxtil e do vestuário

A indústria têxtil e do vestuário foi uma das primeiras indústrias a adotar uma dimensão global e incorporar países em desenvolvimento na sua cadeia de produção. É igualmente uma das mais antigas a operar na forma de CGV, constituindo ilustração da estrutura do já referido tipo *buyer-driven* (GEREFFI, 1999). Tal indústria expandiu-se

rapidamente desde a década de 1970, atraindo a maioria dos países desenvolvidos e em desenvolvimento para a sua cadeia de valor. Hoje, é uma indústria global de trilhões de dólares e oferece emprego a dezenas de milhões de trabalhadores em alguns dos países menos desenvolvidos do mundo (FERNANDEZ-STARK, FREDERICK, GEREFFI, 2011).

De fato, a produção de vestuário é considerada um trampolim para o desenvolvimento econômico e, muitas vezes, é a típica indústria de arranque para os países que tem como objetivo a sua industrialização orientada para a exportação, devido aos seus baixos custos fixos e ênfase na mão-de-obra intensiva. (GEREFFI, MEMEDOVIC, 2003).

A indústria de vestuário é o exemplo por excelência de uma cadeia de valor orientada para o comprador (*buyer driven*), marcada por assimetrias de poder entre os fornecedores e compradores globais de produtos finais de vestuário (GEREFFI, MEMEDOVIC, 2003). Os compradores globais determinam o que deve ser produzido, onde, por quem e a que preço.

Na maioria dos casos, essas empresas líderes (*leading firms*) terceirizam a fabricação para uma rede global de fabricantes contratados em países em desenvolvimento que oferecem os preços mais competitivos. As empresas líderes incluem varejistas e proprietários de marcas e normalmente estão sediadas nos principais mercados - Europa, Japão e Estados Unidos. As *leading firms* tendem a realizar as atividades de maior valor agregado na cadeia de valor do vestuário – *design, branding e marketing* de produtos - e na maioria dos casos, eles terceirizam o processo de fabricação para uma rede global de fornecedores. (FERNANDEZ-STARK, FREDERICK, GEREFFI, 2011)

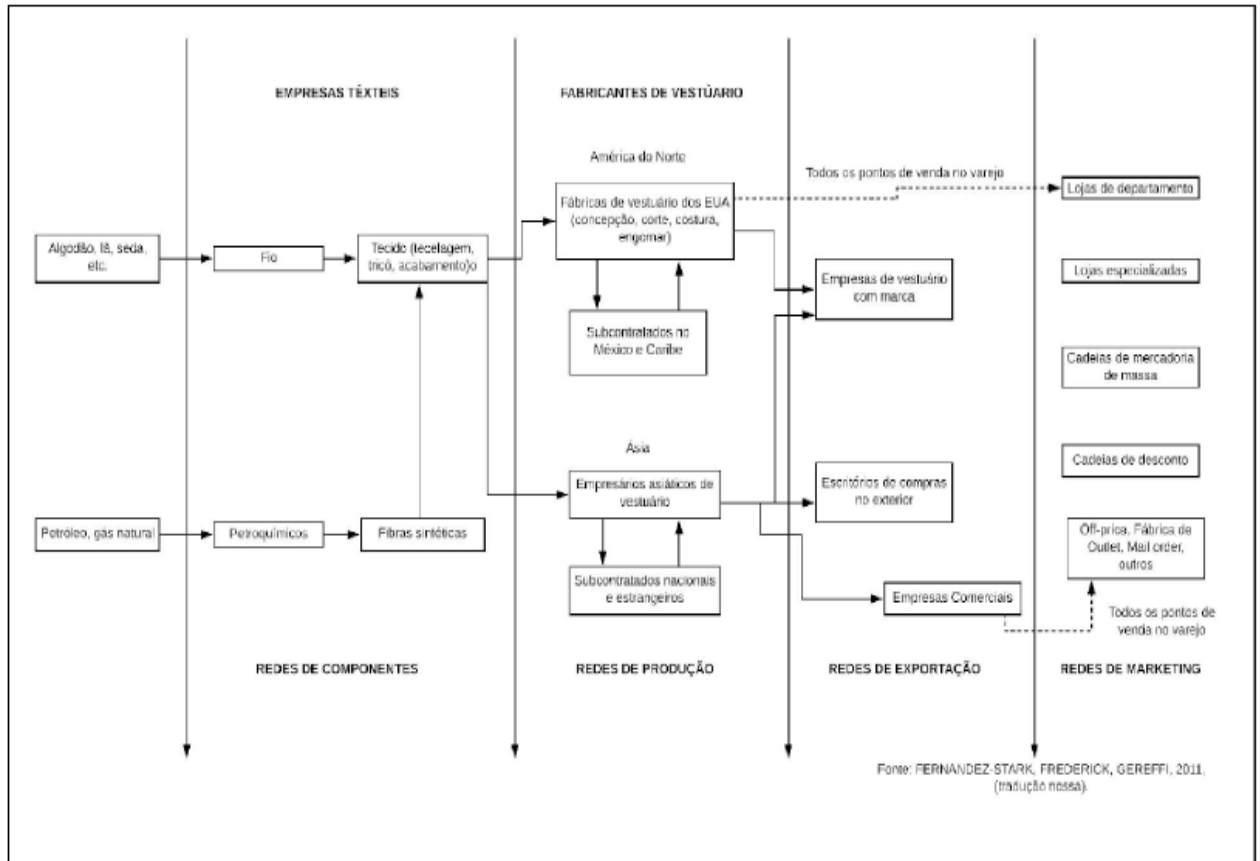
A cadeia de valor do têxtil e do vestuário está organizada em cinco segmentos principais, conforme Fernandez-Stark, Frederick e Gereffi (2011), sendo:

- fornecimento de matéria-prima, incluindo fibras naturais e sintéticas;
- fornecimento de componentes, como os fios e tecidos fabricados por empresas têxteis;
- redes de produção compostas por fábricas de vestuário, incluindo seus subcontratados nacionais e estrangeiros;
- canais de exportação estabelecidos por intermediários comerciais;
- redes de marketing no varejo.

Ao longo do tempo, houve mudanças contínuas na localização dos países e regiões exportadores de vestuário mais importantes, bem como seu principal mercados (GEREFFI;

FREDERICK, 2010; GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003). A Figura 1 abaixo representa a configuração desta cadeia de vestuário, englobando também a produção têxtil.

Figura 1. Representação da Cadeia Global de Valor na Indústria Têxtil/Vestuário



Fonte: GODOI, 2018

O setor têxtil/vestuário tem sido a clássica cadeia de valor global “orientada pelo comprador” (*buyer driven*). Ao contrário das cadeias “dirigidas pelo produtor” (*produce driven*), onde os lucros vêm de escala, volume e avanços tecnológicos, nesta indústria, configurada na forma de CGV, os lucros vêm de combinações de pesquisa de alto valor, design, vendas, marketing e serviços financeiros que permitem que os varejistas, designers e profissionais de marketing atuem como intermediários estratégicos na ligação fábricas e comerciantes no exterior com nichos de produtos em seus principais mercados consumidores (GEREFFI, MEMEDOVIC, 2003).

As empresas que desenvolvem e vendem produtos de marca têm um controle considerável sobre como, quando e onde a fabricação ocorrerá e quanto lucro acumula em

cada estágio, essencialmente controlando como as atividades básicas de agregação de valor são distribuídas ao longo da cadeia de valor (FERNANDEZ-STARK, FREDERICK, GEREFFI, 2011).

Compreender como ocorre a divisão do trabalho dentro das CGV é fundamental nesta perspectiva. Para tanto, faz-se necessário identificar as atividades distintas de agregação de valor, ou seja, as etapas do processo de elaboração do produto até o consumidor final. Para Fernandez-Stark, Frederick e Gereffi (2011), na cadeia da indústria têxtil e do vestuário podem ser definidas as seguintes etapas:

Pesquisa & Desenvolvimento: nesta função de agregação de valor estão incluídas as empresas que se dedicam a P&D propriamente ditas, bem como atividades relacionadas à melhoria do produto ou do processo produtivo, além de pesquisas de mercado e consumo.

Design: esta etapa inclui pessoas e empresas que oferecem serviços de design estético para produtos e componentes em toda a cadeia de valor. Atividades de design e estilo são usadas para atrair atenção, melhorar o desempenho do produto, cortar custos de produção e dar ao produto uma maior vantagem competitiva no mercado-alvo.

Compras/Sourcing (Inbound): refere-se aos processos de entrada envolvidos na compra e transporte de produtos têxteis. Inclui o transporte físico de produtos, bem como gerenciar ou fornecer tecnologia e equipamentos para coordenação da cadeia de suprimentos. A logística pode envolver a coordenação doméstica e internacional.

Produção/Montagem (Cut, Make, Trim - CMT): esta etapa possui uma gama muito grande de operações que podem ser realizadas de maneiras também bastante diversas. Há empresas que cortam e costuram tecidos prontos e outros que produzem diretamente do fio. Há aquelas que produzem linha completas e outras e que se encarregam de uma parte da produção. Podem ainda fabricar linhas de pronto-a-vestir (*ready-to-wear*) e roupas personalizadas.

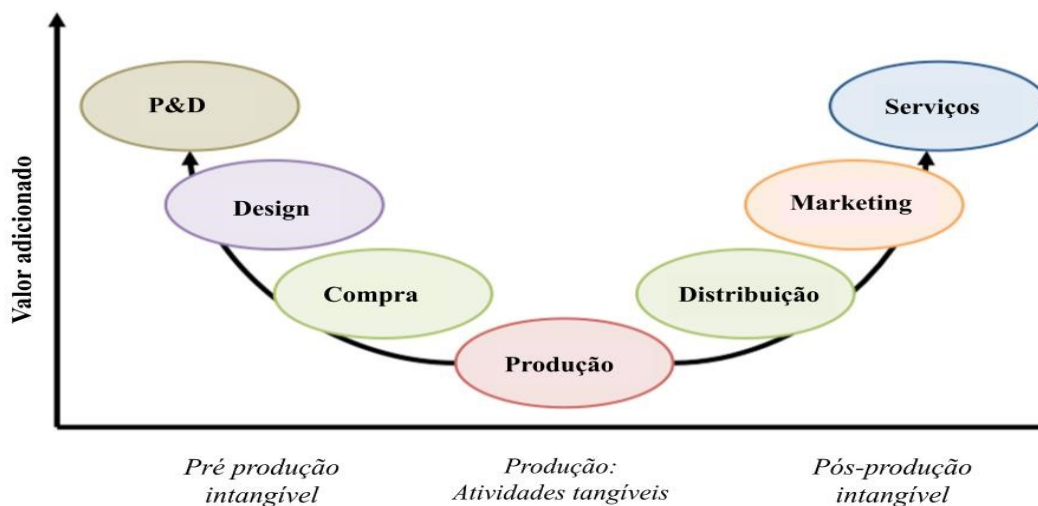
Distribuição (Saída): Depois que as peças de vestuário são fabricadas, elas são distribuídas e vendidas por meio de uma rede de atacadistas, agentes, empresas de logística e outras empresas responsáveis por agregar valor as atividades fora da produção.

Marketing e Vendas: Esta função inclui todas as atividades e empresas associadas a precificação, venda e distribuição de um produto, incluindo atividades como *branding* ou publicidade. Essas empresas frequentemente não fazem nenhuma alteração física no produto. O vestuário é comercializado e vendido a consumidores (via canais de varejo), instituições ou ao governo.

Serviços: Isso inclui qualquer tipo de atividade que uma empresa ou indústria fornece a seus fornecedores, compradores ou funcionários, normalmente como uma forma de se distinguir dos concorrentes no mercado (por exemplo, oferecendo consultoria sobre negócios internacionais de vestuário ou tendências da moda).

Na Figura 2, estão representadas estas atividades em CGV, e pode-se considerar que a configuração se aplica também à CGV têxtil e do vestuário. Posicionadas na forma da chamada *smiling curve* (curva sorriso), as atividades sequenciadas estariam a indicar a agregação de valor em cada uma das atividades mencionadas.

Figura 2 – Curva Sorriso das etapas de CGV



Fonte: Fernandez-Stark, Frederick, Gereffi, 2011

É importante destacar que os estágios de agregação de valor mais importantes são os serviços intangíveis que ocorrem justamente antes e depois do processo de produção do vestuário, o que obriga a ampliar consideravelmente as ideias sobre onde é provável que

ocorram os maiores ganhos com o desenvolvimento da força de trabalho (FERNANDEZ-STARK, FREDERICK, GEREFFI, 2011).

2.3.2 Trajetória histórica das CGV Têxtil e do Vestuário

Para Gereffi (2021), na indústria têxtil e do vestuário é possível observar três períodos distintos de políticas comerciais que afetaram diretamente as tomadas de decisão por parte das empresas e, conseqüentemente, todo o funcionamento das CGV do setor. As estratégias adotadas pelas empresas nestes períodos também foram diversas de acordo com a sua posição dentro das CGV.

Para deixar mais clara essa relação entre políticas comerciais praticadas pelos países e as estratégias empresariais adotadas, é útil traçar uma linha de tempo que ajude a perceber a evolução das repostas às restrições de comércio. Isso contribui para a observação de como as CGV foram se configurando com o passar do tempo, frente às restrições que se apresentavam, e como as estratégias empresariais ajudaram a moldá-las.

No primeiro período considerado, que se inicia em meados da década de 1970 e termina nos anos 1990, a principal política comercial era o Acordo Multifibras (*Multi Fiber Agreement - MFA*), que regulamentou todo o setor desde o ano de 1974, tendo o seu fim no ano de 1994. Enquanto vigorava este acordo, os diferentes tipos de participantes da CGV nortearam suas atividades de formas próprias.

As empresas que conduziam a CGV do setor (*lead firms*), notadamente grandes varejistas e marcas internacionais, adotaram a estratégia de adquirir seus produtos em um grande espectro de fornecedores independentes. As empresas que participavam como fornecedoras (*suppliers*), de sua parte, fizeram sua integração através de uma estratégia de fornecer produtos com baixo custo, adequando-se à política de cotas ditada pelo MFA.

Tratou-se, nesse período, do auge da dispersão geográfica das CGV ligadas a essas indústrias, com disseminação da produção em vários países, atendendo às cotas comerciais então impostas. Quanto à sua organização, esse período foi marcado pela triangulação de produção, especialmente nos países asiáticos.

O segundo período marcou a transição do MFA, quando se deu seguimento à diminuição das políticas restritivas de cotas. O seu início ocorreu em 1995, e a duração atingiu 2005, quando se extinguiu.

Esse período foi marcado, especialmente, por grandes acordos preferenciais de comércio, com destaque para o NAFTA (*North American Free Trade Agreement*), o AGOA (*African Growth and Opportunity Act*) e o CAFTA- DR (*Dominican Republic-Central America Free Trade Agreement*). Estes acordos possibilitaram às *lead firms* adotarem a estratégia de investimento em cadeias regionais, na esteira das vantagens competitivas deles advindas. A regionalização também foi a estratégia das empresas *suppliers*, com a expansão regional de comércio e investimento (IED), oferecendo então, a partir desse momento, pacotes completos de fornecimento.

Portanto, as CGV envolvendo as indústrias em questão passaram a ter uma configuração mais regionalizada. Isto quer dizer que a sua grande dispersão geográfica, uma característica marcante do período anterior, foi consideravelmente reduzida.

Já o terceiro período, iniciado em 2005 e que se desdobra até os dias atuais, foi marcado pelo fim do MFA e pela proliferação de acordo bilaterais e multilaterais de livre comércio. (*Free Trade Agreements - FTA*). Outro aspecto que vem ganhando relevância nesse período, especialmente nos últimos anos, diz respeito à guerra comercial entre a China e os Estados Unidos, bem saliente durante o governo Trump, no segundo país.

A racionalização da produção e a consolidação de redes suprimento foi a estratégia que as *lead firms* utilizaram para lidar com a nova fase. Por sua vez, para as *suppliers*, deu-se o incremento na sua capacidade de pesquisa e desenvolvimento (*research and development – R&D*). A concentração geográfica da produção e a ascensão de fornecedores transnacionais também ganharam maior visibilidade.

As exportações de produtos têxteis e de vestuário nas últimas décadas refletem o crescimento do setor nas diferentes regiões geográfica mundiais. Buscando dados de exportação desde os anos de 1996 (primeiro ano disponível), destacando os anos de 2005 (fim do *MFA*), 2015 e 2020 (último dado disponível) foi possível construir a Tabela 1.

Tabela 1: Indústrias têxtil e do vestuário: exportação por região mundial (1996, 2005, 2015, 2020); US\$ bilhões

Regiões Mundiais	2020	2015	2005	1996
Asia	517	510	293	169
Europa	189	173	163	132
America Norte e Central	41	46,2	46	33,9
Africa	16,5	18,5	15,8	10,1
America do Sul	6,94	6,28	6,44	5,03
Oceania	2,95	4,66	4,35	5,44
Total	773,39	758,64	528,59	355,47
Brasil	4,08	2,42	2,32	1,42
Participação do Brasil	0,53%	0,32%	0,44%	0,40%

Fonte: Elaboração própria com dados do OEC – Observatory of Economic Complexity

O crescimento das exportações dos países asiáticos revelou-se bastante superior ao crescimento nas demais regiões no mesmo período. Na América do Norte e América Central (consideradas de forma conjunta) as exportações não tiveram um crescimento expressivo no período, ocorrendo inclusive uma queda do ano de 2015 comparado com 2020.

As exportações brasileiras cresceram de 1996 a 2020, sendo que o percentual (das exportações brasileiras com relação as exportações mundiais) cresceu de 0,40% em 1996 para 0,53 em 2020, destacando que em 2005 era de 0,44% e em 2015 de 0,32%.

2.3.3 Estratégias de respostas aos eventos disruptivos

Eventos disruptivos, como assinalado anteriormente, têm importante papel na reconfiguração das CGV. Perante às restrições ao comércio, associadas às disputas internacionais nessa esfera, duas estratégias principais para o enfrentamento das dificuldades das grandes empresas são apontadas por Gereffi (2021), sendo elas o *switching* e o *economic upgrade*. Assinale-se que tais estratégias não constituem exclusividade das indústrias têxteis e do vestuário, objeto desta pesquisa. A literatura indica que podem ser e, efetivamente têm sido utilizadas em outros setores, tais como eletrônicos e veículos automotores.

O *switching* caracteriza-se por mudanças realizadas na produção, nos mercados finais ou ainda por mudanças de fornecedores. As vinculadas medidas tendem a ser bastante abrangentes, representando muitas vezes as primeiras medidas adotadas pelas empresas no sentido de contornar restrições ao comércio.

No tocante à produção – *production switching* – trata-se de movimentar as atividades em direção a outros países menos afetados pelas restrições comerciais, ou, quando possível, para aqueles que não sofreram qualquer restrição. A medida é particularmente útil e eficaz quando ocorrem restrições localizadas em um determinado país, como, por exemplo, um desastre natural ou, ainda, restrições tarifárias impostas e restritas a um determinado país. A indústria têxtil, em particular, valeu-se muito desta estratégia enquanto vigorava o sistema de cotas, buscando novos locais de produção para contornar estas cotas de importação (GEREFFI, 1999).

O *switching market* é a estratégia de vender os produtos em mercados que não foram afetados pelas restrições, buscando mercados alternativos em meio à crise. A possibilidade de venda no mercado interno também é considerada, em especial para empresas que estão localizadas em países com alta possibilidade de consumo interno, como é o caso do Brasil.

Por fim, a literatura fala em *supplier switching*, movimento caracterizado pela troca de fornecedores, na busca de novos parceiros – novos fornecedores de insumos e matérias primas – para assegurar a continuidade da produção.

A outra modalidade de estratégia refere-se ao *economic upgrading*, pela qual se busca um maior valor econômico para os produtos. As empresas, situadas em diferentes elos ou patamares das CGV (produtores, compradores, fornecedores), também podem alterar o seu perfil de produção. Isso pode ocorrer mediante processos de atualização, representativos de captura de mais valor e abrangendo melhoria de processos ou produtos, e/ou pela movimentação rumo a segmentos de maior valor agregado (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002; GEREFFI, 2019B).

Ambas as estratégias podem ser utilizadas de forma combinada ou separadamente. A definição de qual estratégia adotar em momentos de crise tende a ser muito importante para a manutenção da atividade econômica das empresas. Em meio a crises altamente complexas, como a pandemia da covid-19, esta definição é ainda mais crucial, uma vez que a capacidade

de resposta e adaptação das empresas pode ficar ainda mais restrita, levando-se em conta a ampla limitação ao comércio mundial imposta pela disseminação do vírus.

Tendo em vista o enfrentamento da crise atual, também Shih (2020) apresenta exemplos de estratégias a serem adotadas, salientando, inclusive, que muitas empresas já vinham adotando os procedimentos indicados em virtude do ambiente de negócios mais turbulento que se desenhava. A elevada fragmentação das cadeias de suprimento, combinada com altos níveis de globalização da produção, já demonstravam que pequenos eventos disruptivos tinham a capacidade de abalar a forma de produção em CGV.

A regionalização, o desenvolvimento de fornecedores secundários ou o aumento de estoques de segurança e, ainda, a revisão da escala de produção ou do *mix* de produtos estão entre as ações elencadas por esse autor.

Considerar a possibilidade de uma produção mais regionalizada, já se encontrava no radar de muitas empresas, tendo como um dos motivos principais a guerra comercial entre EUA e China. Dessa forma, a manufatura concentrada em uma região, com o desenvolvimento de fornecedores locais, tornaria a cadeia mais compacta, diminuindo os custos de logística e transporte. Além disso, cadeias regionais tendem a proporcionar maior controle de todas as etapas por parte das *leading firms*.

Encontrar fornecedores alternativos e aumentar os níveis de estoque podem trazer custos, mas, ao mesmo tempo, podem se revelar procedimentos estratégicos em momentos de crise. A dependência de poucas fontes de fornecimento, especialmente quando estas estão localizadas em apenas um país, tornam as CGV mais vulneráveis aos eventos disruptivos.

A forte dependência que a produção mundial possui em relação à China ficou bastante evidente e tornou-se um fator crucial no contexto adverso representado principalmente pela pandemia da covid-19, como se falará no capítulo seguinte. Mas, particularmente desde 2018, disputas comerciais levaram empresas internacionais a buscar alternativas, procurando reduzir a dependência em relação à China, em um processo que tem sido chamado de Estratégia China+1 (DELIOS, 2021).

De sua parte, as facilidades de transporte dos produtos manufaturados para as diversas partes do globo tornaram possível a produção em escalas gigantescas em certas localizações. Contudo, a grande concentração dessas capacidades para grandes escalas também torna a produção pouco flexível em momentos de crise. Além disso, modificar um *mix* de produtos

torna-se mais simples em fábricas menores, permitindo uma produção regionalizada ou, pelo menos, com mais opções, como salienta Shih (2020).

Além da definição das estratégias mais adequadas, também uma maior rapidez para lidar com as novas imposições faz-se necessária. Eram sugestivas as indicações de que as CGV passariam por expressiva transformação na década de 2020. Isso corresponderia a uma evolução das CGV em meio a um novo cenário de investimento, impulsionado por cinco forças principais: realinhamento da governança econômica, a nova revolução tecnológica (relacionada ao que genericamente se chama de Indústria 4.0), o esforço de sustentabilidade, o impulso de responsabilidade corporativa e reestruturação orientada para a resiliência, como destaca Zahn (2020).

Essas forças acenavam com impactos ao nível dos determinantes da localização e das escolhas estratégicas das MNEs para operações internacionais e, subsequentemente, na remodelagem do investimento global. Tudo isso certamente tende a representar grandes desafios, mas, ao mesmo tempo, amplas oportunidades para empresas e Estados, provavelmente levando a uma mudança de, por assim dizer, paradigma no tocante ao binômio investimento-desenvolvimento (ZAHN, 2020).

Note-se que, no longo prazo, as economias em desenvolvimento poderão ser ainda mais penalizadas pela tendência de crescente regionalização da produção internacional, aparentemente mais acelerada em resposta à crise da covid-19. Respostas políticas e medidas de apoio nesse período crítico, no intuito de atenuar as profundas adversidades ligadas à crise e iniciar uma efetiva recuperação, provavelmente serão significativamente mais fracas nessas regiões do que nas economias desenvolvidas, haja vista as diferenças de capacidade financeira, entre outros aspectos (WIR, 2021). Observe-se que é neste contexto, marcado pela disputa travada entre os maiores *players*, notadamente China e EUA, que acontece a crise da covid-19.

2.4 COMENTÁRIO FINAL

As considerações apresentadas neste capítulo sobre a problemática geral das CGV em face de *disruptive events* e sobre a situação específica das indústrias têxteis e do vestuário, ajudaram a nutrir a concepção da pesquisa sobre o Médio Vale do Itajaí nos moldes e com os objetivos assinalados no capítulo introdutório desta dissertação.

Essas considerações, como se viu, enfeixam-se da questão das CGV, haja vista que a literatura sobre as vicissitudes vinculadas à crise pandêmica contemporânea tem colocado ênfase nessas formas de organizar a produção e o comércio em escala internacional. Todavia, deve-se assinalar desde logo que o grau de envolvimento das atividades têxteis e vestuaristas do Médio Vale do Itajaí em CGV é assunto controverso, para dizer o mínimo.

De fato, embora, como se verá, os fabricantes locais utilizem consideravelmente insumos e matérias primas objeto de importação, além de bens de capital com tal origem, suas vendas externas são pouco expressivas. O mercado doméstico tem sido ao longo do tempo o principal escoadouro da produção local, mesmo que algumas empresas, em geral de grande porte, encaminhem seus produtos para mercados estrangeiros, tendencialmente mais dinâmicos e exigentes. Aliás, como sugerido na Tabela 1, mostrado anteriormente neste capítulo, a participação do Brasil nas exportações mundiais desses produtos tem sido bem pouco expressiva.

Assim, para a pesquisa de que se trata nesta dissertação, a ideia foi adaptar a forma de abordagem que atribui realce às CGV, ou se inspirar em tais estudos, para lançar um olhar sobre as indústrias têxtil e do vestuário do Médio Vale do Itajaí, independentemente do grau de participação destas nessas grandes tramas de vínculos em escala mundial. A proposta, em sintonia com parte da literatura sobre as mudanças contemporâneas na indústria em escala internacional, era auscultar atores locais ou regionais em investigação sobre como empresas do Médio Vale foram afetadas e reagiram, mediante decisões e ações estratégicas, às adversidades provocadas pela pandemia.

3 A PANDEMIA DA COVID-19 COMO *DISRUPTIVE EVENT* E SEUS REFLEXOS EM ESCALA MUNDIAL E NO BRASIL

A pandemia causada pela covid-19 haverá de deixar marcas profundas no século XXI. Um vírus que se espalhou pelo mundo, impactando a vida de toda a população mundial, tornou-se, sem falta de razão, um assunto dominante na atualidade, e assim deverá permanecer.

Considerado um dos eventos mais disruptivos da história moderna (GEREFFI, 2020; ENDERWICK, 2020), a pandemia fez com que vários estudos fossem realizados, realçando os mais diversos efeitos e impactos percebidos. Aspectos diretamente relacionados à saúde, sem dúvida nenhuma, foram os mais destacados. Contudo, muitas áreas do conhecimento humano tiveram seus estudiosos debruçados sobre o assunto, buscando compreender e avaliar o momento vivido.

As razões não são fortuitas, pois, até meados de 2022, mais de 5 milhões de vidas já sucumbiram à doença em todo o mundo, desde o final do ano de 2019. Além da crise de saúde pública sem paralelo, a covid-19 encolheu até mesmo as maiores economias mundiais por meses: os governos nacionais tentavam conter a inquietante queda da produção e do comércio global, enquanto os níveis de desemprego e dos gastos públicos atingiam patamares altíssimos, especialmente com pacotes de estímulos destinados ao enfrentamento do colapso econômico (GEREFFI, 2020).

Como destaca Lins (2021, p. 57),

[...] países inicialmente pouco implicados, ou cujos governantes apostavam em superação rápida e pouco exigente de providências mais radicais (isolamento social, fechamento de atividades, bloqueio de cidades inteiras), tiveram que se render às evidências e adotaram as orientações dos cientistas, salvo onde mesmo as covas sem fim e os cadáveres amontoados não foram capazes de abalar o desatino governamental e administrativo.

Adentrando o ano de 2022, dúvidas e incertezas no que diz respeito à evolução da pandemia ainda persistem, tendo em vista o surgimento de novas variantes do vírus e os altos índices de contaminação que ainda persistem.

Muito simplesmente, a pandemia parece ter mudado o mundo mais rapidamente do que a maioria esperava, e de maneiras que poucos anteciparam (BALDWIN, EVENETT, 2020). Uma razão central é que a interconectividade da economia mundial amplificou os efeitos do flagelo.

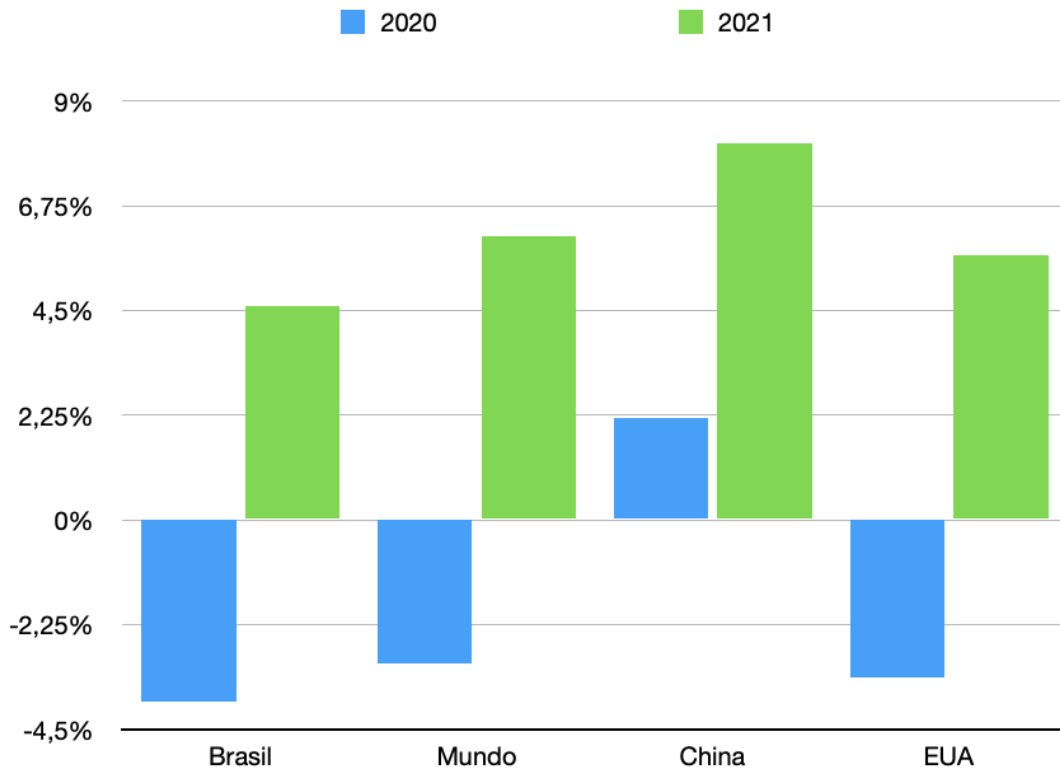
Problemas de produção em locais determinados, seja em função de *lockdowns* ou até mesmo por conta de dificuldades de transporte, logo acabaram impactando negativamente todo o comércio global, conforme dispõe a Organização Mundial do Trabalho, em relatório do ano de 2020 (ILO, 2020). Soluções como o incremento do *e-commerce* foram já no início da crise utilizados para contornar as dificuldades encontradas.

Neste capítulo são apresentados e analisados dados relacionados à economia mundial sob o impacto da crise pandêmica, realçando aspectos relacionados ao *e-commerce*, às crises das cadeias de suprimento e também à crise no emprego. Em seguida, a economia brasileira será focalizada, com análise da dados econômicos já divulgados, bem com em projeções para os próximos anos.

3.1 A ECONOMIA MUNDIAL SOB A COVID-19

De acordo com dados do Fundo Monetário Internacional (WORLD ECONOMIC OUTLOOK DATABASES, 2022), o comportamento do Produto Interno Bruto (PIB) planetário foi de $-3,29\%$ no ano de 2020, em relação ao ano anterior, indicando o forte impacto econômico ocorrido. No Brasil, os números foram ainda piores, com variação do PIB, no mesmo período, de $-4,6\%$. Nos EUA, a queda teve magnitude comparada ao número agregado da economia mundial, enquanto a China, de modo contrário, apresentou aumento do PIB. O gráfico da Figura 3 permite observar esses resultados.

Para o ano de 2021, o referido gráfico permite perceber que houve um crescimento do PIB, tanto no nível mundial quanto nos países selecionados. O Brasil, de toda forma, cresceu menos que a média mundial, além de ter crescido menos do que os EUA e a China.

Figura 3: Comportamento do PIB - 2020 e 2021: agregado mundial e países selecionados (%)

Fonte: FMI, *World Economic Outlook*. 2022

Entretanto, apesar de bastante significativos, os números do PIB indicam apenas uma parte do choque provocado pelo vírus. Outros indicadores também apontam esta tendência de problemas. No gráfico da Figura 4 fica nítida a queda no PIB provocada pela crise pandêmica que se espalhou, atingindo até as maiores economias.

A crise pandêmica, colocada em perspectiva com as demais crises mundiais do século XX e do século XXI, demonstra toda a sua força. Em análise feita pelo Financial Times (FINANCIAL TIMES, 2022), comparando o percentual de países que tiveram uma redução no seu PIB per capita a partir de 1901, é possível perceber a magnitude. De fato, a atual crise superou em consequências negativas as grandes guerras mundiais do século XX, a Grande Depressão e ainda a Crise de 2008, até então a maior deste século.

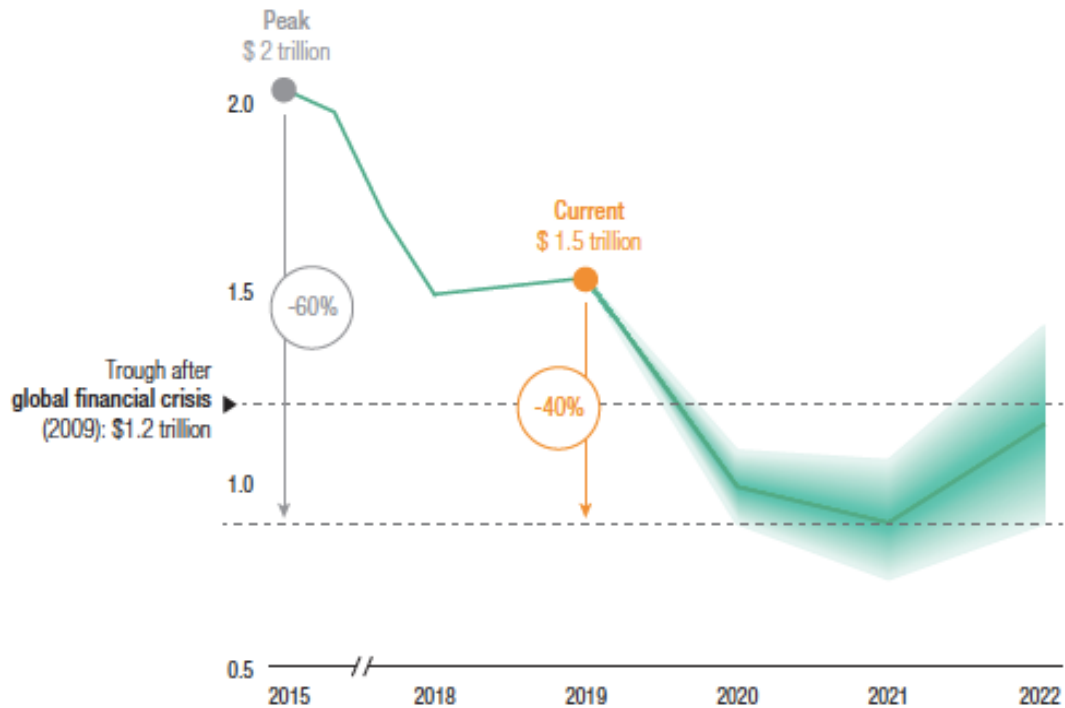
Figura 4: Proporção dos países do sistema internacional com redução no PIB per capita (1901-2020)



Fonte: *Financial Times*, 16/02/2022

O Investimento Estrangeiro Direto (IED) global, de sua parte, acenava com acentuado declínio, conforme dados e estimativas da UNCTAD, no seu WIR (2020). Calculava-se que ficariam, em 2020, cerca de 40% menores do que em 2019 (Figura 5). O modelo da UNCTAD já previa, mesmo antes da crise pandêmica arrebatar a economia mundial, uma tendência de estagnação, com -3% em 2020 e $+1\%$ em 2021. Tal cenário devia-se às tensões políticas e comerciais que marcavam (e permanecem marcando) a conjuntura, apontando uma perspectiva macroeconômica geral bastante incerta.

Figura 5: Fluxo de Investimento Estrangeiro Direto – 2015–2022 (em US\$)



* 2020 a 2022 Projeção
 Fonte: UNCTAD, World Investment Report 2020

Medidas adotadas por vários governos, desde o início da crise da covid-19, sugeriam que a pandemia provavelmente resultaria na aceleração dessas tendências que já se desenhavam. Em outras palavras, pareciam tender a ganhar mais vigor os movimentos em direção a uma menor abertura, considerando-se o tipo de projeção à economia mundial que vinha remodelando o cenário da política de IED já há algum tempo.

A pandemia causou choques de oferta e demanda e na política de IED. As medidas restritivas (*lockdowns*) passaram a retardar, com efeito, os projetos de investimento existentes. Na base disso estava o fato de que a perspectiva de uma recessão profunda havia feito com que diferentes empresas multinacionais reavaliassem seus novos projetos.

Contudo, a partir de 2022, segundo previsto pela UNCTAD, os fluxos de investimento poderão se recuperar lentamente, um processo que haverá de ser liderado pela reestruturação das GVC e marcado por trajetória rumo a uma maior resiliência, com reposição do estoque de

capital e avanço em termos de recuperação da economia global (WIR, 2020). De qualquer maneira, o surgimento de uma nova guerra em solo europeu – a agressão da Rússia à Ucrânia –, mais propriamente no coração do leste europeu, porém com riscos de inquietante disseminação, certamente repercutirá no futuro próximo e poderá dificultar qualquer retomada (WOLF, 2022).

De todo modo, no passado muito recente, as principais 5.000 empresas multinacionais (MNEs) em todo o mundo, que representam a maior parte do IED global, viram os ganhos esperados para o ano (2020) revisados para baixo, em 40% em média, com algumas indústrias mergulhando em consideráveis perdas. Ora, lucros mais baixos afetam os IED, já que, em média, mais da metade desses investimentos deriva do reinvestimento de tais lucros (WIR 2021).

Entretanto, o impacto, embora severo de maneira generalizada, mostra-se variado por região em escala planetária. Economias em desenvolvimento são aquelas que devem registrar a maior queda no IED. Isso deve-se à circunstância de que dependem mais dos investimentos nas GVC e possuem proporcionalmente mais indústrias intensivas em mão de obra e extrativas, que foram fortemente atingidas. Além disso, economias em desenvolvimento podem ter mais dificuldades em implementar as mesmas medidas de apoio econômico testemunhadas nas economias desenvolvidas (WIR 2021).

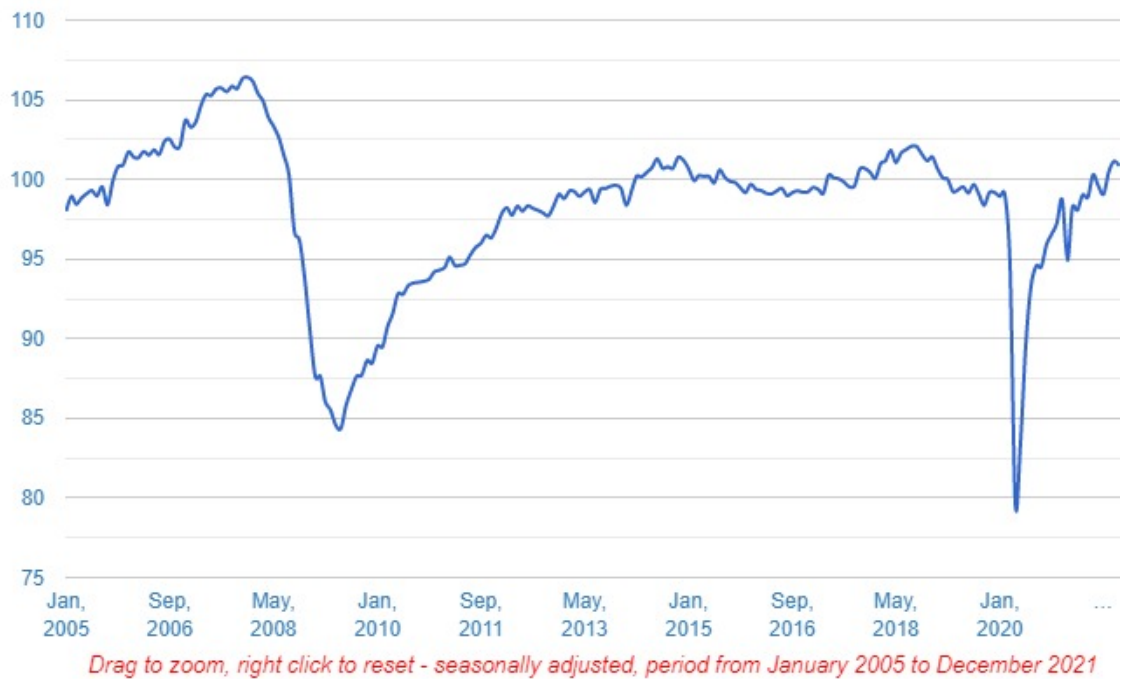
A produção mundial foi, de fato, severamente afetada no contexto da pandemia, como se pode observar nas figuras a seguir – figuras 6, 7 e 8 –, que informam sobre a produção total de manufaturados no Brasil, na China e nos EUA, respectivamente.

Figura 6: Brasil – Índice de Produção Industrial - Total de Manufaturados – 2005 – 2020
(2015 = 100)



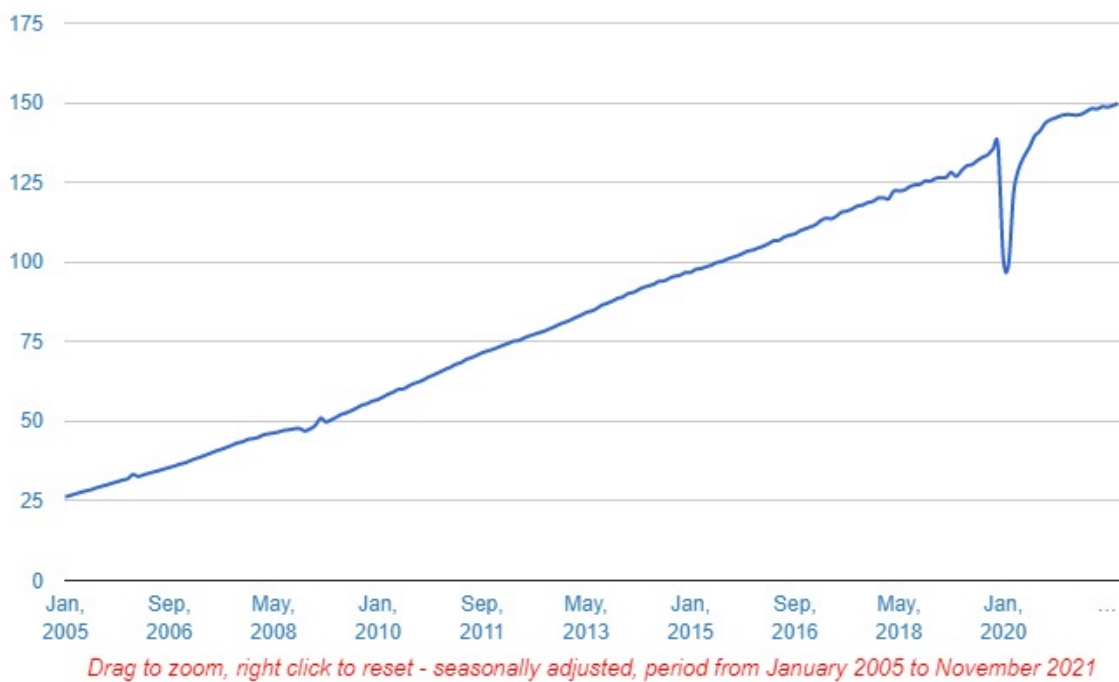
Fonte: UNIDO Statistics Data Portal

Figura 7: EUA - Índice de Produção Industrial Total de Manufaturados – 2005 – 2020
(2015 = 100)



Fonte: UNIDO Statistics Data Portal

Figura 8: China – Índice de Produção Industrial - Total de Manufaturados – 2005 – 2020
(2015 = 100)



Fonte: UNIDO Statistics Data Portal

Praticamente de um dia para o outro, preocupações de abastecimento de produtos básicos passaram a fazer parte do cotidiano. Isso incluiu a falta de suprimento de produtos destinados diretamente ao combate e prevenção da covid-19, tais como kits de testagem e equipamentos de proteção individual (máscaras, aventais e luvas).

Assim, pode-se dizer que o conceito de Cadeias Globais de Valor resultou, de algum modo, “afetado” uma vez que esse desabastecimento, em muitos casos, ocorreu pelo rompimento de elos que formam essas cadeias (GEREFFI, 2020). Daí ter sentido assinalar que, para o campo das relações internacionais, compreender o impacto que a pandemia produziu nas Cadeias Globais de Valor, afetando o seu funcionamento em todos os continentes, representa uma questão fundamental.

O impacto econômico da covid-19 veio na forma de choque de demanda e de oferta simultaneamente, prejudicando vários elos das CGV e levando a quedas no comércio global, abrangendo as mais variadas indústrias e seus produtos (ILO, 2020). O choque econômico global afetou tanto grandes como pequenas e médias indústrias, impactando diretamente o emprego, tanto em economias mais desenvolvidas quanto nas demais.

Este choque se refletiu, desde o seu início, em vários setores econômicos, com destaque para a produção de *commodities*, o turismo e os transportes, situados entre os mais afetados. Na indústria, por sua vez, o setor automotivo e o têxtil sofreram importantes choques de abastecimento e de demanda, simultaneamente, já nos primeiros momentos da crise pandêmica. (WIR, 2020)

A indústria têxtil e de confecções, particularmente, sentiu o impacto das medidas restritivas já no início da crise. Na medida em que os governos dos países mais ricos, especialmente na Europa, ordenavam bloqueios para controlar a pandemia, a demanda por roupas despencou, levando muitas marcas e varejistas a interromper a produção. Como resultado, fábricas em todo o mundo fecharam, levando milhões de trabalhadores do setor de vestuário a ficarem sem empregos (ANNER, 2020).

Assim, em recente relatório da Organização Internacional do Trabalho, o setor de vestuário foi colocado como ilustração de setor industrial situado entre os que mais sofreram com a crise. Subjacente a tal situação figurou o fato de que tal setor precisou lidar com os

fechamentos (*lockdowns*), com o choque de demanda, com as interrupções nos fluxos de suprimentos e com cancelamentos de contratos (ILO, 2020).

3.1.1 Três especificações de reflexos: e-commerce, crise nas linhas de suprimento e crise no emprego

E-commerce

A partir do momento em que medidas restritivas foram sendo adotadas mundo afora, as atenções para o comércio digital (*e-commerce*) também foram surgindo ou crescendo, como uma alternativa para as dificuldades que se impunham. Para muitas empresas, esta foi uma alternativa central para continuar os negócios durante a crise.

A Organização Mundial do Comércio, em Nota Técnica divulgada durante a pandemia, reconheceu a importância do *e-commerce* e o seu aumento expressivo durante a crise. Contudo, ressaltou que também o *e-commerce* foi afetado negativamente pelos mesmos fatores que causaram a interrupção da oferta e da demanda em geral. Essas interrupções resultaram em atrasos na entrega ou em cancelamento total de pedidos.

Vários outros desafios relacionados ao comércio eletrônico surgiram ou foram ampliados durante esta pandemia. Isso inclui aumento de preços (com elevação para níveis excessivamente altos), questões de segurança do produto, práticas enganosas, questões de segurança cibernética, necessidade de maior largura de banda da internet e questões relacionadas ao desenvolvimento (WTO, 2020).

No Brasil, dados preliminares divulgados pela ABComm (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico) indicam que no ano de 2020 o *e-commerce* exibiu um crescimento de 74%, embalado pela necessidade de consumidores em realizar compras de forma remota durante a pandemia. Previu-se, igualmente, que o *e-commerce* brasileiro deve atingir um faturamento de R\$ 314,8 bilhões no ano de 2024, o que representaria um aumento de 55,5% nos próximos anos. Este seria um caminho sem volta, conforme preconiza Terrazza (2021) em estudo para a ABComm, mesmo com o provável recuo da crise pandêmica nos próximos anos.

Crise das cadeias de suprimento

Agências de notícias internacionais, não demoraram a dar destaque para a crise de suprimento experimentada globalmente (TRIVEDI, 2021). A quebra das cadeias de abastecimento logo passou a fazer parte do dia-dia, com efeito, deixando de ser apenas assunto de discussão acadêmica ou técnica. Sugestivamente, as dificuldades no transporte de mercadorias fizeram o The New York Times cunhar a expressão *The Great Supply Chain Disruption* para definir o momento atual (NYT, 2021a).

Para Garth Friesen, da Forbes, rachaduras reais nas cadeias de distribuição começaram a ganhar envergadura sobretudo no final de 2020. Daí que, do ponto de vista da logística, reiniciar a máquina de manufatura após os bloqueios decorrentes da pandemia acabou sendo empreitada bastante difícil. Isso não deve surpreender, pois o complexo sistema que movimenta matérias-primas e produtos acabados em todo o mundo requer previsibilidade e precisão, e ambos foram duramente afetados no contexto da pandemia (FORBES, 2021).

Dificuldades na entrega de mercadorias foram relatadas em diversos países, por conta, antes de tudo, do congestionamento das estruturas portuárias, um reflexo dos problemas vivenciados manifestado ao longo do tempo. Assim, com o objetivo de mitigar as dificuldades de logística nos Estados Unidos, o presidente desse país determinou medidas para que o porto de Los Angeles passasse a operar de forma diferenciada, 24 horas por dia, todos os dias semana. A intenção era que, dessa forma, a enorme quantidade de contêineres que se encontravam parados na entrada do porto pudesse chegar ao seu destino de forma mais rápida (NYT, 2021b).

Crise no emprego

A resultante queda na demanda, devido às restrições impostas à movimentação de pessoas, combinada com preocupações em relação à saúde e à segurança dos funcionários, levou ao fechamento de fábricas, afetando adversamente as operações de CGVs inteiras.

No caso da China, o primeiro país a passar por um ciclo completo de epidemia, os fabricantes tiveram que lidar, já no início, com as consequências negativas de seu próprio bloqueio (*lockdown*) e, em segundo lugar, com a queda na demanda dos seus clientes. Esses

efeitos impactaram nas cadeias de valor nas quais a China está inserida, espalhando-se rapidamente.

Dessa maneira, ganhou força o entendimento segundo o qual, se outros centros globais de CGV experimentassem trajetórias semelhantes, o efeito cumulativo dos gargalos de fornecimento e a queda da demanda do consumidor poderiam, de fato, aumentar o risco de a produção global entrar em uma espiral descendente, possivelmente causando danos significativos às operações de muitas cadeias de suprimentos transfronteiriças (SERIC, 2020)

Para os trabalhadores, a crise representou, muitas vezes, perda de emprego e renda. Mas não foi só isso. Também ganharam vulto os riscos associados às condições de trabalho, bem como à diminuição da produtividade. (ILO, 2020).

O trabalho feminino foi especialmente afetado. Mesmo antes da pandemia, as mulheres realizavam três vezes mais trabalho doméstico e de cuidados não remunerados do que os homens. Com a pandemia, no entanto, dados de pesquisas de avaliação de gênero indicaram que as mulheres em algumas regiões estavam arcando com o fardo extra de uma carga de trabalho ainda maior, especialmente em termos de cuidados infantis e tarefas domésticas, de acordo com o *Committee for the Coordination of Statistical Activities (CCSA, 2020)*, da ONU.

Em algumas CGV, os trabalhadores foram ainda mais afetados do que em outras. Isso disse respeito, especialmente, naquelas indústrias que empregam mais migrantes, apresentam um maior grau maior de informalidade nas suas atividades ou cujos empregados não usufruem dos benefícios de redes de proteção social. (ILO, 2020).

Anner (2020) identificou o referido padrão de precariedade em pesquisa realizada na indústria de têxtil e do vestuário em Bangladesh. O autor destaca que vários anos de baixos salários, obstaculizando a realização de poupança, e a escassa expectativa de apoio governamental tendem a impor aos trabalhadores situações extremamente difíceis, com fortes reflexos na sua reprodução social, em termos gerais.

Pequenas e médias empresas apresentaram efeitos particularmente adversos nesses termos, em especial aquelas que compõem os níveis mais baixos das CGV. Nesse plano, muitas vezes são empregados tão somente trabalhadores informais e migrantes, em especial nos países ou regiões de menor nível de desenvolvimento (ILO, 2020). Para os trabalhadores

migrantes, as restrições de mobilidade têm implicaram, inclusive, impedimento de trabalho, pois não puderam mais se locomover em busca de emprego (OXFAM, 2020).

3.2 A ECONOMIA BRASILEIRA EM FACE DAS ADVERSIDADES LIGADAS À PANDEMIA

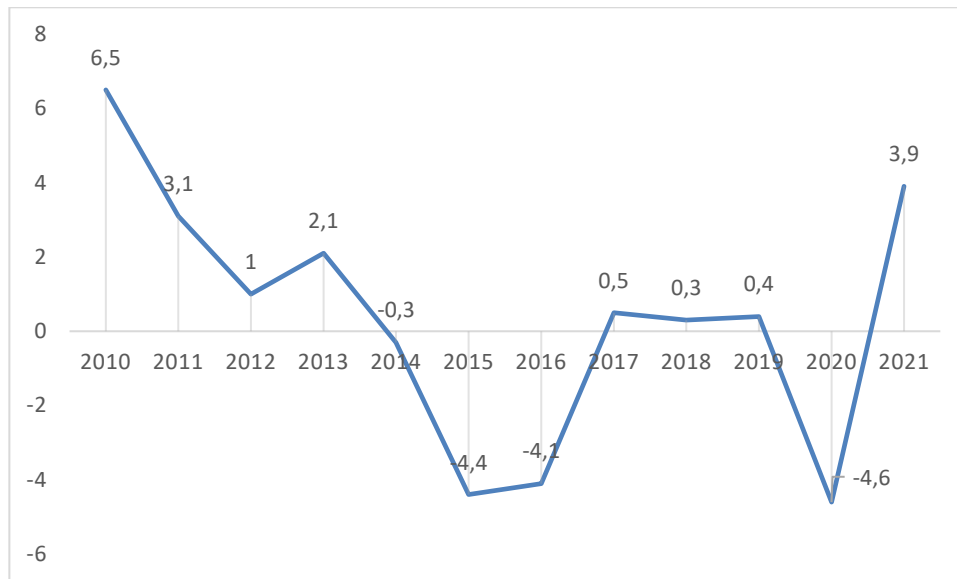
A crise pandêmica atingiu fortemente a economia brasileira, como as economias de tantos outros países da comunidade internacional. É sempre importante lembrar que o Brasil é o segundo o país com o maior número de mortes acumuladas por covid-19 no mundo, tendo já ultrapassado em muito a impressionante marca de 650.000 mortes (Our World in Data, 2022).

No subcapítulo anterior, foi possível apontar alguns reflexos na economia brasileira, colocada em comparação com outros países, mormente a China e os EUA. Aqui, procura-se efetuar um certo aprofundamento das informações sobre esses impactos. Adentrando o ano de 2022, já é possível a análise de alguns dados econômicos consolidados sobre o período que engloba 2020 e 2021, mesmo que se tenha em mente que, no momento em que se escrevem estas linhas, a crise ainda não chegou ao fim.

O IEDI (Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial) divulga, especialmente através das suas Cartas IEDI, dados relativos à indústria nacional, bem como análises da conjuntura econômica. Através desses estudos, é possível traçar um panorama dos efeitos da pandemia na economia brasileira, como será feito a seguir.

O PIB brasileiro, como foi demonstrado anteriormente, avançou 4,6% em 2021, compensando a queda ocorrida no ano de 2020, que foi de -3,9%, quando os impactos causados pela pandemia foram mais sentidos. Entretanto, como é salientado na Carta IEDI 1136 (IEDI, 2022), o Brasil tem pouco a comemorar, e por diversas razões.

A expansão do PIB per capita em 2021, da ordem de +3,9%, não foi suficiente para mitigar os efeitos da queda ocorrida em 2020, permanecendo abaixo do patamar identificado no momento pré-pandêmico de 2019. Através do gráfico da Figura 9 é possível perceber que, em termos reais, o país encerrou 2021 exibindo patamar do PIB per capita 5% inferior ao número para 2020. Como destaca a carta IEDI 1136, a crise que afetou o Brasil nos anos de 2015-2016 se sobrepôs a crise pandêmica e o país continuou empobrecendo.

Figura 9: Brasil: Variação Real Anual do PIB per capita

Fonte: IBGE. Gráfico elaborado pela autora

Na sua Carta IEDI 1139, sob o título “A pandemia e o emprego industrial”, são apresentados com destaque dados relativos ao emprego do setor industrial, especialmente durante o período pandêmico. A base são os números da PNAD Contínua do IBGE.

A Tabela 2, mostrada a seguir, traz os números de ocupados no setor privado nos anos de 2019, 2020 e 2021.

Tabela 2: Brasil: número de ocupados do setor privado por setores (2019, 2020, 2021)

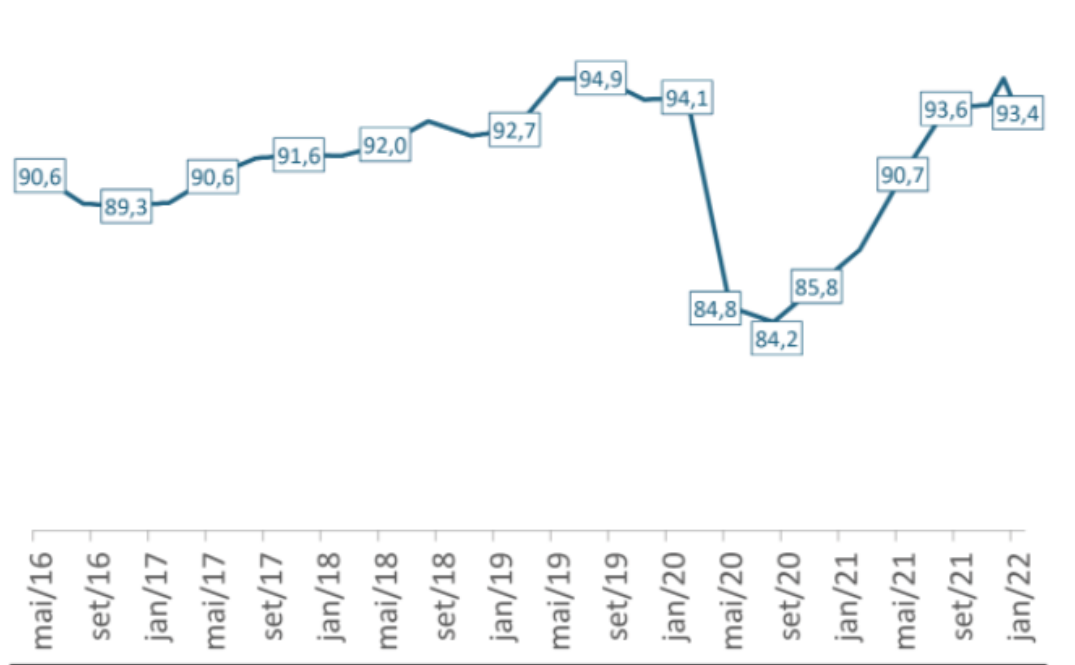
Setor	Número de ocupados (em mil pessoas)		
	2019	2020	2021
Agropecuária	8.449	8.232	8.825
Indústria de Transformação	10.909	10.187	10.724
Construção Civil	6.878	6.100	6.946
Serviços	37.555	33.491	35.286
Comércio	18.061	16.417	17.298
Total	82.892	75.348	79.945

Fonte: Elaboração própria com dados do IEDI / IBGE - Microdados da PNAD

No ano 2020, início da crise pandêmica no país, houve uma queda acentuada no número total de empregados formais no Brasil. Em 2021, ainda sob o efeito da crise, alguns setores demonstraram uma leve recuperação, sem, contudo, retornar aos patamares pré-pandemia. A indústria de transformação não destoou nessa tendência: o processo foi o mesmo, com a maior queda no ano de 2020, em movimento seguido de uma ligeira recuperação no ano seguinte.

Também o IPEA (Carta Conjuntura, 28/03/2022), aponta este mesmo panorama do emprego no Brasil durante a pandemia. O gráfico da Figura 10, apresentada abaixo e também construída utilizando-se os dados obtidos na PNAD Contínua do IBGE, exibe o número total de empregados formais no Brasil. É sugestivo o forte impacto da crise pandêmica, em especial no ano de 2020.

Figura 10: Brasil: População ocupada de maio de 2016 a janeiro de 2022 (dados dessazonalizados, em milhões de pessoas)



Fonte: IPEA, Carta Conjuntura, 28/03/2022, com base em dados da PNAD contínua IBGE

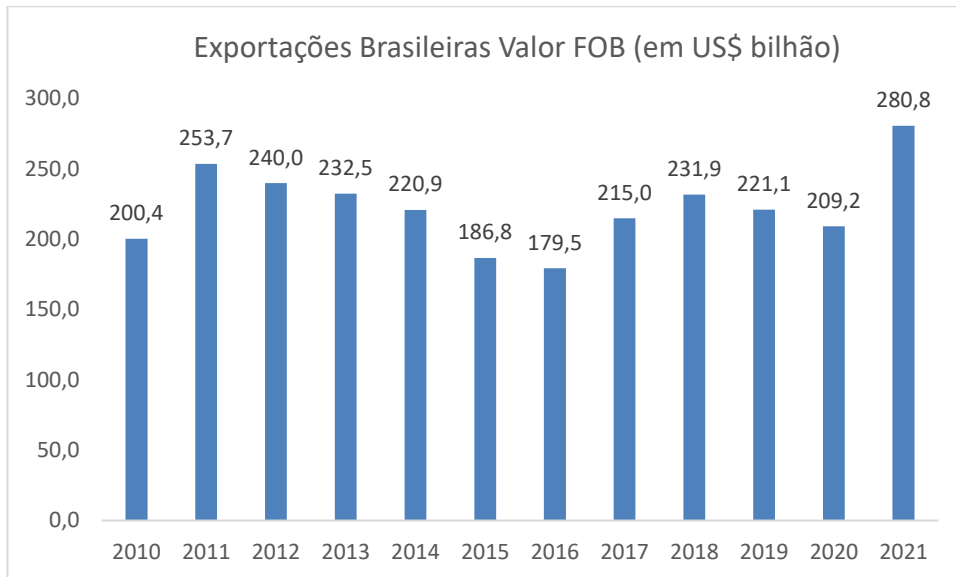
Neste gráfico, os indicadores de emprego já demonstram uma retomada do mercado de trabalho brasileiro. No mês de janeiro de 2022, o contingente de ocupados no país chegava a 94,1 milhões de trabalhadores, próximo ao patamar pré-pandemia de janeiro de 2020 (94,5 milhões de trabalhadores ocupados no setor privado).

Também é possível identificar, colocando em perspectiva os anos de 2020 e 2021, que o auge da crise no emprego no Brasil ocorreu em meados de 2020. Mesmo considerando que durante o ano de 2021 (e continuando em 2022) os números da doença no país continuam demonstrando força, ainda assim não se observa situação de efeitos diretos captados pelos dados relacionados ao emprego formal.

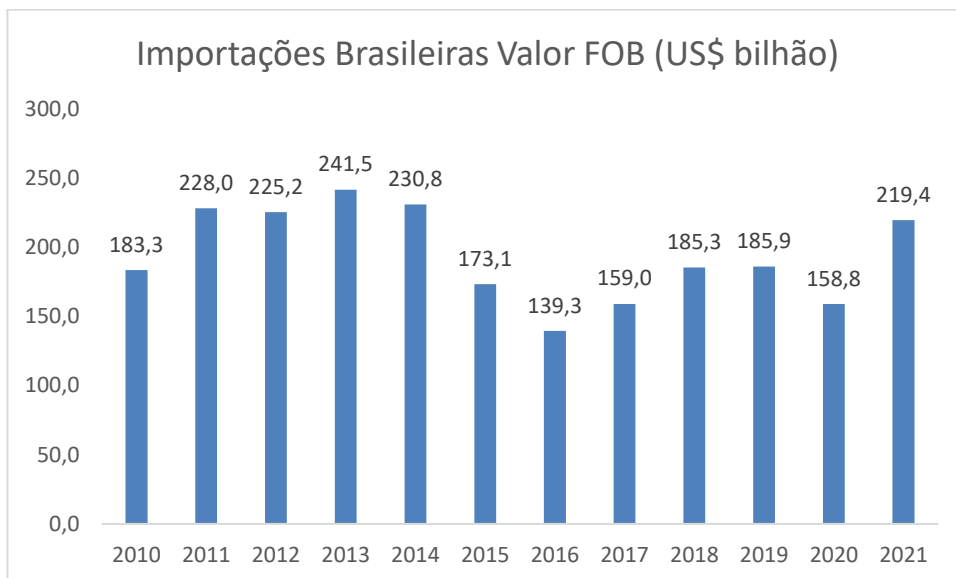
Vale lembrar que estes dados se referem tão somente aos empregos formais (com carteira assinada). Isso significa que se mostra coberta só uma parte da realidade do trabalho. Em setores ou atividades caracterizados por elevada presença de trabalho sem vínculos empregatícios formais, os números representam, portanto, informação apenas parcial a respeito do problema. Esse é o caso, assinala-se, das atividades ligadas à produção têxtil e do vestuário, objeto desta pesquisa, em se apresenta elevada a quantidade de trabalhadores atuando em pequenas “façõões” ou mesmo em domicílio, como se falará no capítulo IV.

Outros dados importantes para identificar o impacto causado pela pandemia são aqueles relacionados ao comércio exterior. Os gráficos apresentados abaixo trazem os valores de exportações (Figura 11) e importações (Figura 12) brasileiras desde o ano de 2010, tendo como fonte o COMEX (Secretaria de Comércio Exterior do Ministério da Economia).

Tanto na exportação quanto na importação é possível perceber o significado da crise pandêmica no ano 2020. Ambos os tipos de fluxo vivenciaram forte queda, seguida de uma retomada no ano de 2021. Tais dados, contudo, ainda ficaram em patamares superiores aos de 2015 e 2016 (no caso das exportações) e de 2016 (nas importações).

Figura 11: Exportações Brasileiras: 2010-2021 (US\$ bilhão FOB)

Fonte: Comex. Gráfico elaborado pela autora

Figura 12: Importações Brasileiras: 2010-2021 (US\$ bilhão FOB)

Fonte: Comex. Gráfico elaborado pela autora

Ainda sem acesso aos números de 2022, não é possível verificar se esta retomada ocorrida em 2021 se manterá. A crise sanitária ainda não chegou ao fim e a identificação de tendências para os próximos meses e anos mostra-se dificultada. Pode-se tão somente recorrer a algumas projeções já divulgadas.

3.3 COMENTÁRIO FINAL

A pandemia da covid-19 afetou fortemente a economia de diferentes países e, agregadamente, a economia mundial. O Brasil não se mostrou refratário nem passou ao largo do turbilhão ocasionado pelas medidas de combate ao flagelo protagonizadas em diferentes latitudes do sistema internacional.

Com efeito, especialmente no primeiro semestre de 2020, mas prolongando-se no decorrer dos meses e com idas e vindas também ao longo de 2021, a situação apresentou-se inquietante no país. Isso sugere, cabe assinalar, o quando a internacionalização econômica associada à ideia de globalização pode significar de vulnerabilidade em face de processos de amplo alcance.

O futuro mostra-se bastante incerto, no mundo e no país. Em escala internacional, toda a percepção a própria pandemia – que arrefece em certos períodos e locais, mas se intensifica em outros a reboque do surgimento de novas variantes do vírus – e, nestes primeiros meses de 2022, uma guerra que sinaliza graves problemas de diferentes ordens nos meses a seguir. Para o Brasil, os movimentos atualmente em curso, com as incertezas da economia e da política se interpenetrando e influenciando mutuamente, parecem autorizar a conclusão de que as expectativas de crescimento econômico, ao menos durante o presente ano e talvez nos próximos anos, não se mostram alvissareiras.

A rigor, na comparação com algumas das maiores economias do mundo, o PIB nacional deverá exibir desempenho abaixo da média (tabela 3). Por exemplo, o relatório Focus do Banco Central, publicado em 25/03/22, previu um incremento de apenas 0,50% em 2022 e de 1,30% em 2023.

Tabela 3: Brasil: projeções do Crescimento do PIB por instituições ou em fontes diferentes – Variação Anual (%)

Fonte da projeção	2022	2023
BCB/Focus (mar/22)	0,50	1,30
FMI-WEO (jan/22)	0,30	1,60
ONU/WESP (jan/22)	0,50	1,90
OCDE Economic Outlook (dez/21)	1,40	2,10
Panorama Macroeconômico (nov/21)	2,10	2,50

Fonte: IEDI, Carta 1136

Em um compilado de projeções do PIB brasileiro, publicado na Carta IEDI 1136, utilizando fontes diversas, é possível perceber que as projeções vêm se tornando cada vez menos otimistas. A Tabela 4 abaixo permite observar as projeções para o Brasil em comparação com as de algumas economias nacionais selecionadas, para o futuro próximo. O dado para 2019 fornece balizamento para se colocar em perspectiva, considerando-se o período anterior à pandemia (na tabela, o ano de 2019).

Tabela 4. Brasil e países selecionados: trajetória e projeção do PIB em termos reais (variação % anual)

	2019	2020	2021	2022	2023
Brasil	1,20	-3,90	4,60	0,30	1,60
Eua	2,20	-3,40	5,60	4,00	2,60
China	6,00	2,30	8,10	4,80	5,20
Área do Euro	1,60	-4,50	5,00	3,90	2,60
Mundo	2,80	-3,10	5,90	4,40	3,80

Fonte. Elaboração própria com dados da Carta IEDI 1136

Vale ainda destacar que as previsões do boletim Focus (publicado em 25/03/22), consideradas na Tabela 4, foram efetuadas após o início da guerra na Ucrânia; a invasão desse país pela Rússia foi desencadeada em 24/02/22. Desta forma, o início da sobreposição de duas

crises – pandemia e Guerra da Ucrânia – pode ter sido captado no exercício de previsão presente nesse boletim.

Interessa destacar, por último, que essa conjuntura representa a moldura, por assim dizer, da pesquisa empreendida a respeito das indústrias têxteis e vestuaristas do Médio Vale do Itajaí. Com efeito, nenhuma economia nacional, regional ou local, ou nenhum sistema de produção mais ou menos territorializado, existe ou opera num vácuo de relações e influências, como parece evidente.

4 O MÉDIO VALE DO ITAJAÍ, ESPAÇO DE PRODUÇÃO TÊXTIL E DO VESTUÁRIO: FORMAÇÃO E TRAJETÓRIA RECENTE

A região do Médio Vale do Itajaí tem na forte presença das indústrias têxteis e do vestuário uma das suas características mais marcantes, observada praticamente desde os primórdios da sua colonização. Algumas das maiores indústrias desses setores no Brasil possuem operações neste espaço, que conta inclusive com empresas centenárias. Essa presença se mantém destacada mesmo que investimentos realizados em outros estados brasileiros ou regiões tenham sido realizados por algumas das maiores empresas.

O objetivo deste capítulo é caracterizar o Médio Vale do Itajaí como espaço de produção têxtil-vestuarista. A caracterização implica falar do seu percurso histórico e destacar acontecimentos relevantes que crivaram tal trajetória.

No desenho do capítulo, essa intenção de abordagem traduziu-se em sequência na qual a trajetória histórica aparece como primeiro assunto a ser tratado. Depois se considera a conjuntura dos anos de 1990, envolvendo mudanças na economia brasileira expressas notadamente em abertura comercial. Como se salientará, os efeitos na área foram intensos, repercutindo em processos de reestruturação com resultados que afetaram a trajetória das indústrias nos anos seguintes.

Posteriormente apresenta-se uma espécie de panorama do setor nas primeiras décadas do século XXI, como que falando da antessala, por assim dizer, dos reflexos da pandemia da covid-19, assunto dos outros capítulos. Na última parte aparecem breves considerações salientando o que se entende ser o caráter de *cluster* – de acordo com literatura sobre *clusters* industriais - das referidas atividades no Médio Vale, antes dos comentários finais do capítulo.

4.1 NOTA SOBRE A TRAJETÓRIA DO MÉDIO VALE DO ITAJAÍ COMO ESPAÇO DE PRODUÇÃO TÊXTIL-VESTUARISTA

O Médio Vale do Rio Itajaí, região localizada no Estado de Santa Catarina, compreende os municípios de Apiúna, Acurra, Benedito Novo, Blumenau, Botuverá, Brusque, Doutor Pedrinho, Gaspar, Guabiruba, Indaial, Pomerode, Rio dos Cedros, Rodeio e

Timbó. A região tem como traço comum a colonização basicamente alemã e italiana, com seus desdobramentos, razão pela qual a área tem sido referida como “Vale Europeu”.

Blumenau, cidade fundada em 1850 pelo filósofo alemão Hermann Bruno Otto Blumenau, tem forte influência, até os dias atuais, da cultura e tradições germânicas. Os imigrantes chegaram no Brasil oriundos de uma Alemanha, pode-se dizer, semi-industrializada, sendo que muitos já possuíam ofícios que conseguiram mais tarde desenvolver na colônia.

Diferentes estudos têm se debruçado sobre esse processo. Entre eles cabe salientar o livro de Hering (1987), particularmente instrutivo sobre os primeiros passos da trajetória regional relacionada ao florescimento e à expansão da indústria. Também Singer (1977) apresenta considerações merecedoras de consulta sobre o percurso de Blumenau enquanto cidade que figura historicamente como centro de gravidade da produção têxtil e do vestuário no Vale do Itajaí, e como referência setorial em escala de Santa Catarina, pelo menos.

Já em 1880, a primeira empresa têxtil iniciou suas atividades, a Malharia Hering. Tal iniciativa foi seguida pelas atividades de duas outras tecelagens de algodão, a Karsten, criada em 1882, e a Empresa Industrial Garcia (depois Artex, atualmente Coteminas), surgida em 1885 (MAMIGONIAN,1965). Todas ainda se encontram em atividade. Assinalar esses passos iniciais é importante para evidenciar que a história têxtil-vestuarista do Vale do Itajaí, e, tem sentido dizer, de Santa Catarina como um todo, registra no início da terceira década do século XXI nada menos do que 140 anos.

Em Brusque, a Fábrica de Tecidos Carlos Renaux foi fundada em 1892, sendo a primeira indústria têxtil daquela cidade. Seu começo foi modesto, com apenas oito teares manuais, e depois tornou-se uma das principais empresas do município, situação que perdurou até a decretação de falência em 2013. Foi, especialmente desde o início do século XX até décadas posteriores, uma referência na região, mas sucumbiu após crises sucessivas, em especial em face dos problemas acarretados pela conjuntura adversa dos anos 1990 (BRUSQUE, 2021)

Jaraguá do Sul, cidade em município limítrofe a Blumenau, apesar de não fazer parte do Médio Vale do Itajaí, compartilha com a região, além da colonização europeia, a grande incidência de indústrias têxteis e do vestuário. Vale destacar que algumas das maiores

empresas do setor, como a Malwee e a Marisol, tiveram lá o seu início, na forma de pequenas empresas familiares (JARAGUÁ DO SUL, 2022).

Cabe ressaltar que a produção têxtil e do vestuário implicou, historicamente, diferentes distritos desses municípios. Mamigonian (1965), entre outros, assinalou que não só os centros urbanos principais, quer dizer, as sedes municipais, abrigaram as referidas atividades. A instalação de unidades produtivas em ambientes rurais, objetivando também usufruir de capacidades de trabalho com menores custos de reprodução, constituiu realidade. Um estudo específico sobre tal tipo de realidade é o realizado por Metzger (1988), que focaliza o município de Brusque.

Na trajetória exibida, mais especificamente a partir dos 1970 incentivos fiscais e financeiros possibilitaram movimentos de fortes investimentos em modernização e ampliação da indústria têxtil no estado de Santa Catarina. Esses incentivos revelavam-se em sintonia, principalmente, com o interesse mais geral no aumento das exportações brasileiras de produtos têxteis (PLATCHEK; FLORIANI, 2013).

4.2 A CONJUNTURA DOS ANOS 1990 E SEUS REFLEXOS

O final do século XX trouxe novos e grandes desafios para o já então consolidado espaço de produção têxtil-vestuarista em terras catarinenses. Os anos da década de 1990 foram marcados por uma imposta reestruturação das atividades têxteis e do vestuário da região, tendo em vista os imperativos relacionados às mudanças pelas quais o país passava, envolvendo sobretudo abertura comercial, desregulamentações diversas, privatizações e valorização cambial.

A nova conjuntura levou a um forte aumento das importações, ao mesmo tempo em que as exportações foram dificultadas, impondo medidas de reestruturação das empresas com o intuito de enfrentar a grande concorrência internacional, até então pouco ameaçadora. Com efeito, o Médio Vale enfrentou dias difíceis, em particular no segmento de artigos do vestuário, como descrito em reportagens ou artigos como os de Baima (1996) e Brandão (1996), motivados principalmente pelas consequências da enxurrada, nos mercados domésticos, de produtos de origem sobretudo asiática.

Em Brusque, onde um vigoroso turismo de compras havia florescido em conexão com a produção de artigos do vestuário, o quadro de concorrência derrubou as vendas e repercutiu forte e negativamente na economia local. Manchetes de jornais estaduais mostravam-se eloquentes sobre a situação nesse município: “Brusque vem fechando uma em cada três lojas” (KUNITZ, 1996, p. 6); “Globalização fecha pronta-entregas e tumultua economia de Brusque” (SCHNEIDER, 1997, p. 4).

Os problemas amargados eram noticiados em escala nacional, como na matéria de Gonçalves (1997), e ensejaram reivindicações setoriais com vistas a se poder fazer frente às adversidades em melhores condições. Essas demandas miraram o problema em si das importações em avalanche (TACHINARDI, 1995) e, de maneira mais específica, também o apoio público ao fortalecimento das atividades produtivas protagonizadas em Santa Catarina, mediante ação governamental que dizia respeito sobretudo ao Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense (PRODEC) (WEISS, 1997).

Mas as medidas adotadas pelas empresas foram variadas, de acordo com o tamanho e as possibilidades em cada caso. Entre elas figuraram iniciativas de modernização da capacidade de produção, com promoção da atualização tecnológica. Também a maior utilização em maiores volumes de insumos e matérias primas oriundos do exterior enfeixou-se em iniciativas que procuravam lidar com as adversidades provocadas pelo forte aumento das importações, nesse caso mediante a busca de elevação da qualidade e da produtividade.

De fato, notadamente em empresas grandes e médias, a conjuntura de abertura comercial, com apreciação cambial, favoreceu a importação de bens de capital e também de insumos e matérias primas (LINS, 2018). Assim, por exemplo, se, de uma maneira geral, o “Vestuário é o grande perdedor no Plano Real” (VESTUÁRIO..., 1996, p. 2-12), a utilização de “Tecido importado reduz custo” (MANIQUE, 1997, p. 8), além de estimular ou oportunizar inovação de produto e aumento da qualidade.

Algumas empresas optaram também, como forma de redução dos custos, pela transferência de atividades produtivas para outras regiões do país, atraídas por incentivos fiscais e mão de obra mais barata. Teka, Artex e Sulfabril, situadas entre as mais renomadas empresas daquele período, abriram unidades no Nordeste e no Centro-Oeste brasileiro. Isso não deixou de causar inquietações na comunidade no Vale, preocupada em ver desaparecerem empregos e, conforme as percepções, em testemunhar a redução dos reflexos econômicos da duradoura presença das atividades em questão (BRANDÃO, 1997).

Assinale-se igualmente que entre as estratégias adotadas pelos fabricantes para fazer face à crise dos anos 1990, a subcontratação ou terceirização de etapas dos processos produtivos foi recorrente e relevante. Por exemplo, na segunda metade daquela década a Cia Hering terceirizava a produção (ou parte dela) junto a numerosas unidades produtivas de pequeno porte operando em várias regiões de Santa Catarina, desde o próprio Vale do Itajaí, passando por Tijucas, incluindo a Grande Florianópolis e alcançando mesmo o sul do estado (LINS, 2002).

A terceirização da produção implicou, cabe ressaltar, uma disseminação de empresas do tipo *facção* (termo para unidades fabris que recebem encomendas das confecções, geralmente donas de marcas ou etiquetas) e também de costureiras atuando em domicílio (LINS, 2018). Mas não se tratou de processo imune a considerações de índole crítica, é importante sublinhar. Com efeito, documento informativo do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Fiação e Tecelagem de Blumenau estampava em manchete, naquele período, que a “Terceirização é uma armadilha” (TERCEIRIZAÇÃO..., 1997, p. 1).

A utilização de capacidades de produção desse tipo permanece sendo observada – talvez cada vez mais – nos dias atuais em Santa Catarina, e, nesta, no Vale do Itajaí. De fato, é comum, nos fundos de quintal em diferentes cidades ou lugares da região, a presença de máquinas de costura, muitas vezes operadas pelos membros das famílias, produzindo geralmente para empresas de maior porte. Em muitos casos, trabalhadores demitidos durante os processos de reestruturação em diferentes empresas – principalmente costureiras – passaram a canalizar tarefas provenientes dos antigos empregadores. O trabalho em domicílio inclusive em meio rural, abrangendo aquele protagonizado em cooperativas de trabalhadores criadas sob o estímulo das empresas, passou a marcar presença na área e provavelmente assim permanece (LINS, 2001).

Não parece exagero afirmar que a trajetória de presença de numerosas empresas, de tamanhos variados, da indústria têxtil e do vestuário entrelaçou-se com a própria história e com o desenvolvimento do Vale do Itajaí. Mesmo em momentos de crise, como nos anos 1990, que forçaram adaptações dos sistemas produtivos, tal indústria se manteve. Tem tido um papel importante no percurso a atuação de instituições como associações de empresas, cuja existência na região não é recente. Associar-se, vale assinalar, é uma forma de defender os interesses de forma conjunta, buscando resultados em comum.

O Médio Vale do Itajaí conta com associações empresariais bastante robustas, com destaque para a Associação Comercial e Industrial de Blumenau (ACIB). Fundada em 5 de novembro de 1901, essa instituição surgiu da necessidade dos primeiros comerciantes e empresários quanto ao enfrentamento das dificuldades para comercializar seus produtos, estimulando-os a buscar soluções conjuntas para os problemas. Foi, assim, a primeira entidade do gênero em Santa Catarina, participando ativamente na defesa das demandas dos seus associados, bem como procurando contribuir para a comunidade em que se encontra inserida, segundo apontado na sua página na internet (ACIB, 2021).

A cidade de Brusque também possui uma associação comercial e industrial, a ACIBr. Fundada em 02 de outubro de 1934, suas atividades incidem, além de Brusque, também nos municípios de Guabiruba e Botuverá. Cumpre destacar que esta associação possui, em seu rol de recortes setoriais, três núcleos relacionados à indústria têxtil e do vestuário, sendo eles: Núcleo da Malharias, Núcleo Fabricantes de Toalhas e Núcleo Beneficiamento Têxtil (ACIBr, 2021).

Todavia, entre todas as associações empresariais do Médio Vale do Itajaí, o maior destaque, no tocante às questões das indústrias têxteis e do vestuário, refere-se ao Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau (SINTEX). Fundado em 17 de fevereiro de 1952, volta-se exclusivamente para as referidas atividades, e sua área de atuação desdobra-se sobre 18 municípios da região.

Desde o início, o declarado objetivo principal do SINTEX era negociar e firmar convenções coletivas com os sindicatos de trabalhadores. Contudo, com o passar do tempo, a entidade também se voltou à promoção de outras iniciativas, para o benefício de seus associados e, de acordo com indicações na sua página na internet, também da comunidade na qual as atividades dos membros são protagonizadas (SINTEX, 2021).

Atualmente o SINTEX possui 55 empresas associadas, entre elas algumas das maiores e mais renomadas do setor no Brasil. Fazem parte do sindicato grandes empresas, algumas muito grandes, como a Cia. Hering e a Coteminas, e também empresas de menor tamanho, sobretudo de porte médio. A instituição informa nos seus canais de comunicação que visa promover iniciativas para tornar essas empresas ainda mais competitivas no mercado globalizado (SINTEX, 2021)

4.3 ASPECTOS DA ATUALIDADE TÊXTIL-VESTUARISTA NO MÉDIO VALE DO ITAJAÍ

Formada pelos municípios de Apiúna, Ascurra, Benedito Novo, Blumenau, Botuverá, Brusque, Doutor Pedrinho, Gaspar, Guabiruba, Indaial, Pomerode, Rio dos Cedros, Rodeio e Timbó, a área correspondente ao Médio Vale possui mais de 820.000 habitantes, conforme estimativa do IBGE, citada pela Associação de Municípios do Vale Europeu (AMVE, 2022).

Destaca-se como polo da região o Município de Blumenau, que conta com 366.418 habitantes (estimativa IBGE de 01/07/21), e ainda Brusque, com 140.597 habitantes. Ambos ostentam forte incidência de atividades industriais, sendo que algumas das mais importantes empresas têxteis e do vestuário do Brasil tiveram sua origem nestas cidades. Marcas de renome nacional nasceram nessa região, colonizada em sua maioria por imigrantes alemães, e também por italianos, como já assinalado. Entre os municípios catarinenses com forte produção têxtil, ainda há que se destacar Jaraguá do Sul, limítrofe a Blumenau, conforme já indicado.

No estado de Santa Catarina, o setor Têxtil, Confecção, Couro e Calçados, é o setor industrial que mais gera empregos, constituindo os principais destaques Blumenau, Brusque e Jaraguá do Sul. Com efeito, de acordo com dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) para 2020 (compilados pelo Observatório FIESC), Blumenau, Brusque e Jaraguá do Sul empregam, em conjunto, 31,4% dos trabalhadores catarinenses do conjunto setorial Têxtil, Confecção, Couro e Calçados. Deste total, Blumenau emprega 13,8%, Brusque, 9,8%, e Jaraguá do Sul, 7,8%, apresentando-se, portanto, tais municípios, nesta ordem, como os que concentram mais trabalhadores formais dessas atividades.

A posição era a mesma no ano de 2019, anterior ao início da pandemia da covid-19. Blumenau tinha 13% de participação, Brusque, 9,5%, e Jaraguá do Sul, 7,8%. Quer dizer, juntos, tais municípios empregavam pouco menos de 1/3 da totalidade dos respectivos trabalhadores em escala estadual. Trata-se, reitere-se, de trabalhadores com vínculos formais de emprego, pois a base dos dados é a RAIS, para o referido ano (FIESC, 2021).

O Vale do Itajaí, portanto, abriga os dois municípios que mais empregam atualmente nas atividades em questão. Um município vizinho, que pode ser visto como representando um prolongamento do tecido produtivo têxtil-vestuarista do Médio Vale, aparece em terceiro

lugar (Tabela 5). Tais números parecem suficientes para atestar a importância regional nas atividades correspondentes em escala de Santa Catarina.

Tabela 5: Emprego formal na indústria têxtil/vestuário/calçados: total catarinense e presença de Blumenau, Brusque e Jaraguá do Sul (2019 e 2020)

Unidade geográfica	2019	2020
Blumenau	13	13,8
Brusque	9,5	9,8
Jaraguá do Sul	7,8	7,8
Santa Catarina	30,3	31,4

Fonte. Elaboração própria com base em FIESC

Esse quadro de forte presença têxtil-vestuarista na área ganha ainda mais em significado quando colocado em perspectiva. De fato, o Estado de Santa Catarina possui como característica a forte presença industrial. É o estado brasileiro com a maior participação da indústria no emprego formal, de acordo com dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI – dados de 2019). Santa Catarina lidera este ranking com 34% (participação percentual dos empregos do setor industrial no seu total de empregos), seguida por Rio Grande do Sul com 26,3%, Paraná com 25%, Minas Gerais com 23,1% e São Paulo com 21,4%.

Dados referentes ao ano de 2019 mostram que Santa Catarina possuía 9.140 estabelecimentos industriais do ramo têxtil e do vestuário, perfazendo um total de 18% do correspondente total para o estado. Esses estabelecimentos geravam um total de 170.962 empregos, representando 21,2% dos empregos da indústria catarinense (RAIS 2019).

No ano de 2020, o número de estabelecimentos industriais do setor têxtil e vestuário caiu para 8.937, e sua representação, para 17,2% da indústria em Santa Catarina. O número total de empregados no setor também diminuiu para 161.281, passando a contar, na esteira de um ligeiro recuo, por 20,1% dos empregos na indústria no estado, conforme dados da RAIS 2020, compilados pela FIESC. A Tabela 6 exhibe esses números.

Esses dados, apesar de serem os mais atuais em disponibilidade, não refletem todo o período da pandemia da Covid-19. Portanto, no tocante aos reflexos da crise sanitária em solo catarinense, representam uma imagem apenas parcial sobre a questão. Os números para 2021 e, futuramente, para 2022, permitirão complementar qualquer abordagem sobre o que o flagelo tem provocado ou significado.

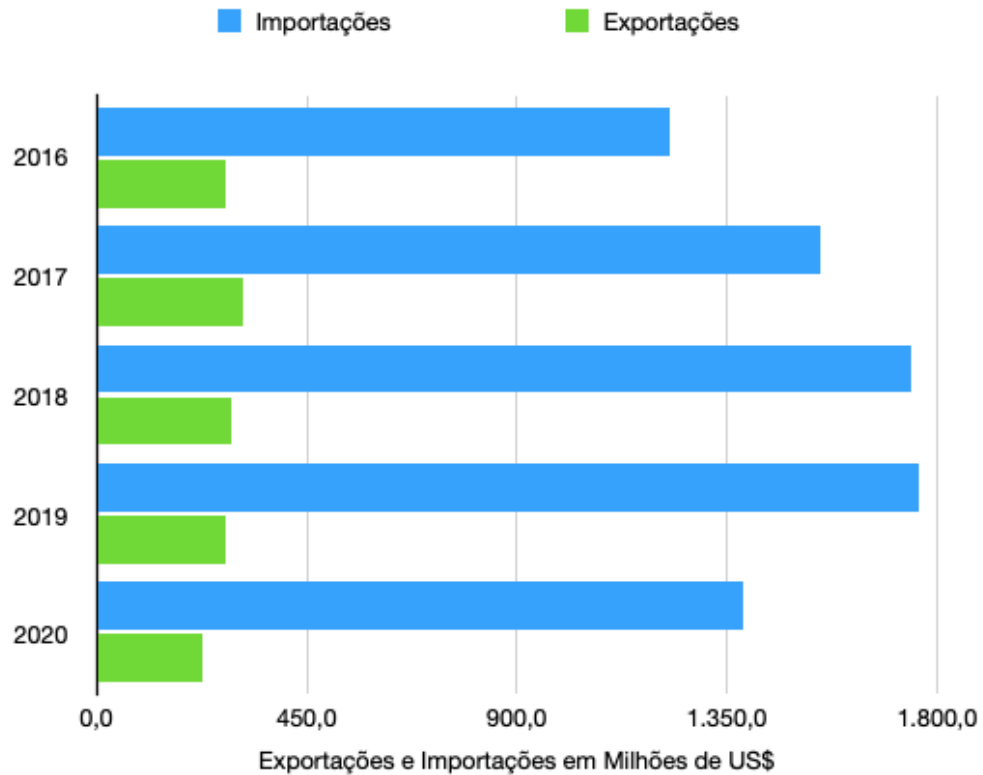
Tabela 6. Santa Catarina: estabelecimentos industriais e empregados com vínculos formais (2019 e 2020)

Indicadores	2019	2020
Estabelecimentos do têxtil/vestuário	9.140	8.937
Participação dos estabelecimentos do têxtil/vestuário no total de estabelecimentos	18%	17,2%
Empregados com vínculos formais no têxtil/vestuário	170.962	161.281
Participação dos empregados formais no têxtil/vestuário no total de empregos da indústria	21,2%	20,1%

Fonte: Elaboração Própria. RAIS 2019 e RAIS 2020

Também é importante lançar um olhar para o comércio externo envolvendo as atividades em foco. As exportações do setor no ano de 2021 somaram um total de US\$ 299,5 milhões (3,2% das exportações totais da indústria de Santa Catarina), enquanto as importações somaram um valor total de US\$ 1,7 bilhão (7% do total de importações industriais do estado), conforme dados obtidos no portal da FIESC. É possível perceber aqui uma grande disparidade entre as importações e exportações do setor, uma tendência também identificada nos anos anteriores (FIESC, 2021). O gráfico da figura 13 informa sobre o assunto para o período 2016-2020.

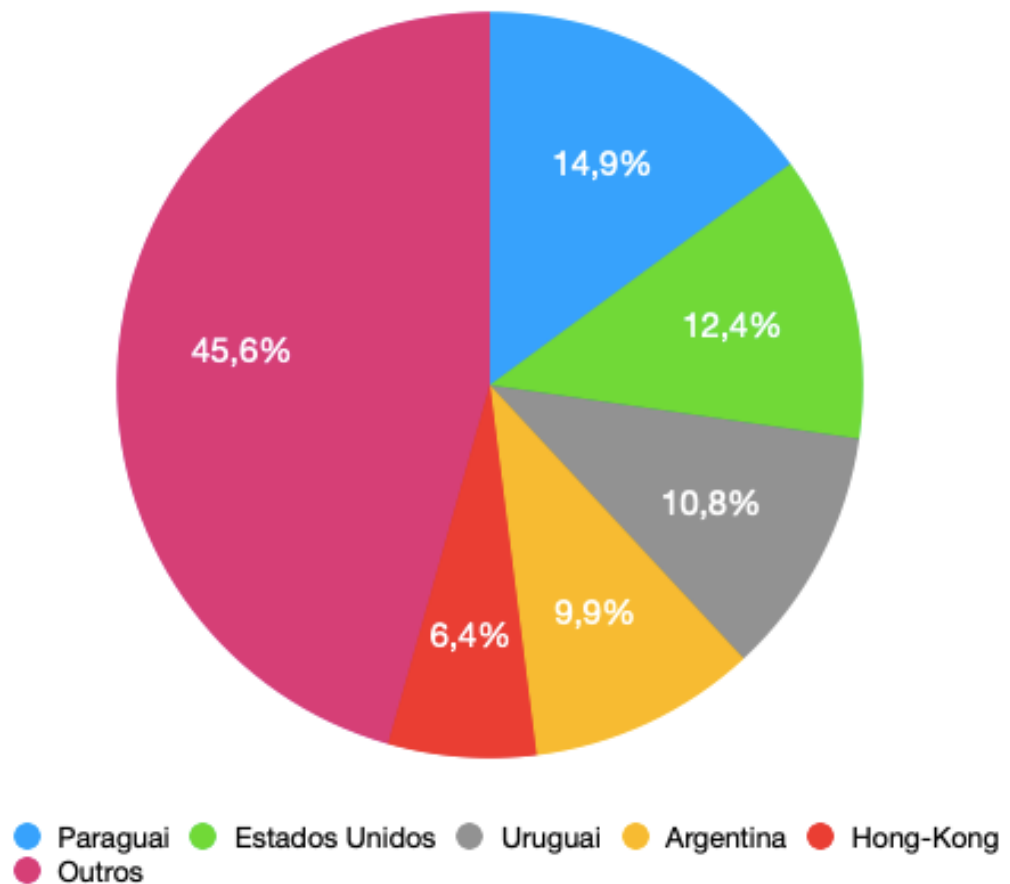
Figura 13: Evolução da Balança Comercial Têxtil de SC 2016 – 2020 (milhões de US\$)



Fonte: elaborado pela autora com base em dados disponíveis em Fiesc (2022)

No montante exportado no ano de 2020, o destaque ficou para “outros artigos de pano”, com 9,4% do total exportado, e para “fitas de fios ou fibras”, com 8,9%. Ainda no tocante as exportações, o principal destino foi o Paraguai, que canalizou 14,9% das vendas do setor, seguido pelos Estados Unidos, com 12,7%, pelo Uruguai, com 10,8%, e pela Argentina, com 9,9% (FIESC, 2022). Pode-se constatar, assim, que os parceiros do Brasil no MERCOSUL, signatários do Tratado de Assunção em março de 1991, absorveram juntos mais de 35% dessas vendas catarinenses ao exterior. O gráfico da Figura 14 mostra a distribuição.

Figura 14: Destinos das exportações têxteis de Santa Catarina em 2020 (%)

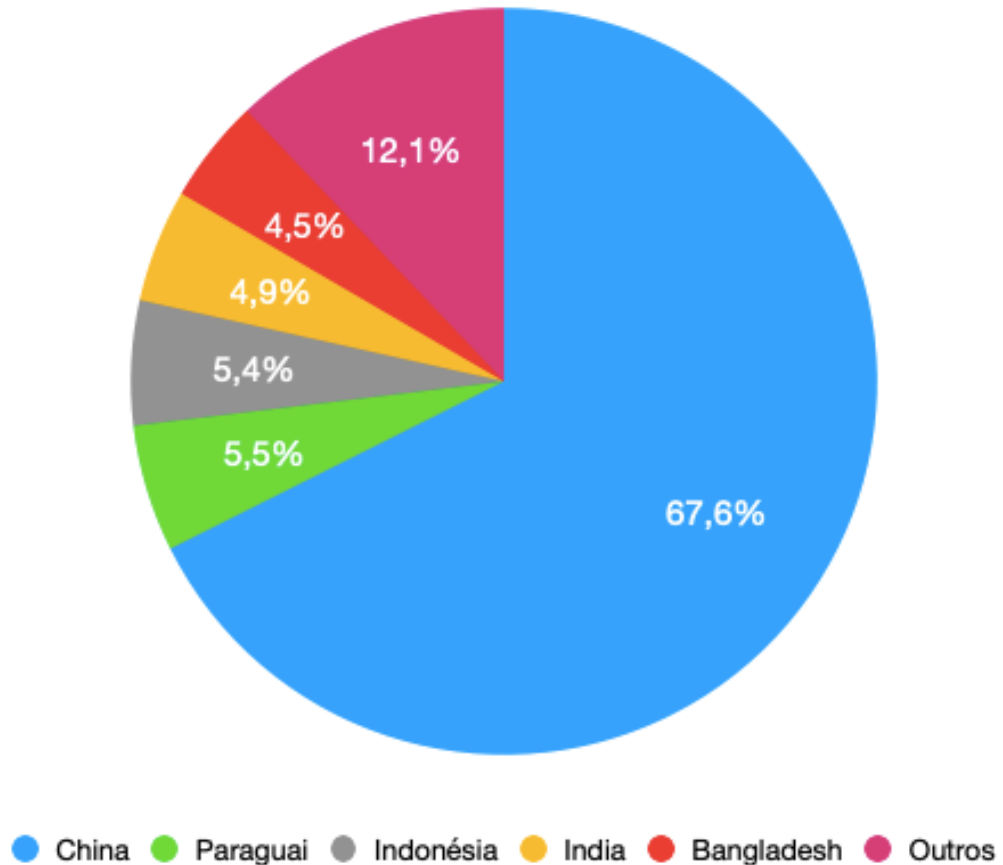


Fonte: elaborado pela autora com base em dados disponíveis em Fiesc (2022)

Já nas importações, de um total de US\$ 1,3 bilhão, sobressaíram as compras de fios de fibras sintéticas descontínuas, com 8,6%, e fios de fibras artificiais descontínuas, com 8%. Como origem desses produtos, que consistem essencialmente em matérias primas, o grande destaque diz respeito à China. Esse país foi origem de nada menos que 67,6% do total de compras catarinenses dessas atividades no exterior. O Paraguai, com 5,5% de participação nessas compras, a Indonésia, com 5,4%, a Índia, com 4,9%, e Bangladesh, com 4,5%, mostram-se bastante distantes enquanto fornecedores, embora apareçam em sequência como

principais origens. O gráfico da Figura 15 exibe a participação das diferentes origens nessas importações.

Figura 15: Origens das importações têxteis de Santa Catarina em 2020 (%)



Fonte: elaborado pela autora com base em dados disponíveis em Fiesc (2022)

Outro aspecto a ser aqui considerado é que a situação atual de algumas das principais empresas têxteis do Vale do Itajaí tem gerado notícias que lograram destaque no noticiário econômico nacional, mesmo tendo a crise pandêmica como pano de fundo. A Cia. Hering recebeu especial atenção, tendo em vista as negociações entabuladas para encaminhar a sua venda/aquisição.

De fato, em 26 de abril de 2021, o canal de notícias CNN (2021) noticiou que

[...] a disputa pela Hering parece ter chegado ao fim: nesta segunda-feira (26), o Grupo Soma (dono de grifes como Animale e Farm) anunciou um acordo que prevê a compra da varejista por cerca de R\$ 5,1 bilhões, deixando a outra interessada, a Arezzo, para trás.

Outra empresa que foi recentemente objeto de negociação é a Tecnoblu. Essa empresa blumenauense, líder em rótulos e etiquetas para o varejo e para a indústria de vestuário, foi adquirida pela canadense CCL Industries. A compra foi oficializada no dia 30 de dezembro de 2021 pelo valor de aproximadamente R\$ 85 milhões. (O MUNICIPIO, 2021)

Já outras empresas, como a Tex Cotton, estão reforçando a sua atividade na região. Com a aquisição do imóvel em que funcionara a Sulfabril, em leilão no final de 2018, deu-se início a uma grande transformação nas instalações da antiga empresa, um dos ícones ou emblemas, vale assinalar, da indústria local (SINTEX, 2021)

A Altenburg, empresa líder na fabricação de travesseiros na América Latina, acabou rechaçando as ofertas para a sua compra. No ano em que completa um século de atividade, a empresa colocará em prática mudanças na estrutura corporativa. Isso envolverá a substituição da presidência. O atual presidente passará o comando das atividades para seu filho, mantendo, dessa forma, o controle familiar (MACHADO, 2021).

A Karsten, atualmente em vias de comemorar 140 anos de atividade, mostra-se presente em mais de 20 países. No Brasil são mais de 7 mil os seus pontos de venda dos produtos Karsten, Karsten Decor, Karsten Ateliê e Trussardi. Tais produtos podem ser encontrados em lojas física ou ser adquiridos através do *e-commerce* (ECONOMIA, 2021).

Cabe igualmente assinalar que, em 2020, no decorrer do primeiro ano da crise pandêmica, empresas desses setores na região não deixaram de contratar trabalhadores. Pelo menos assim se manifestaram empresas como Karsten, Altenburg e Círculo em matéria publicada por jornal catarinense. O tom da reportagem era que, mesmo durante a crise, essas empresas encontravam-se abrindo vagas de emprego (MACHADO, 2020). Em contexto de retração generalizada da atividade econômica por conta da pandemia, trata-se, é difícil não concordar, de atitude que merece ser apontada.

4.4 FALANDO SOBRE O MÉDIO VALE DO ITAJAÍ COM ÊNFASE NA CONDIÇÃO DE *CLUSTER* TÊXTIL-VESTUARISTA

Devido à sua importância no contexto regional e também nacional, a produção têxtil-vestuarista do Médio Vale tem sido objeto de muitos estudos. Enfoques diversos permearam esse interesse, que tem se manifestado notadamente – mas não exclusivamente – no meio acadêmico.

Por exemplo, em Lombardi (2001) e Lombardi (2007), a problemática da reestruturação produtiva em resposta às dificuldades dos anos 1990 constituiu o centro da abordagem, em sintonia com pesquisas que procuraram decifrar os reflexos das mudanças econômicas ocorridas no Brasil no final do século XX em diferentes setores de atividades e em diversas regiões. O mesmo cabe assinalar sobre Theis e Garcia (2005), que igualmente salientaram, em conexão com a mencionada reestruturação, aspectos do desenvolvimento regional, olhados sob os imperativos da globalização.

Foco privilegiado na problemática regional aparece também em Garcia (2005) e ainda em Sohn (2015). No segundo, cabe especificar, procurou-se estudar os canais de transmissão de conhecimentos no seio daquele conjunto de atividades, estabelecendo relações – ou procurando perceber possibilidades neste sentido – com realidades europeias, como na Itália e na Península Ibérica. E em Tomio (1994), questões relacionadas à situação dos trabalhadores das referidas atividades foram colocadas em destaque, em procedimento analítico que incluiu um olhar sobre a atuação do SINTEX e da ACIB.

Estudos desse tipo representam ilustrações de esforços destinados a manter vigorosa e atualizar a observação sobre realidade produtivo-espacial que pelo desde a década de 1960 ganhou as páginas de publicações com circulação nacional. O artigo de Mamigonian (1965), voltado para a trajetória histórica e para a caracterização do Médio Vale (a área de Blumenau, especificamente) em meados do século passado, constitui provavelmente um dos melhores exemplos.

Mas também as pesquisas de Seyferth (1974) e Hering (1987) perfilam-se no rol das contribuições importantes de décadas atrás. Produzidos fora do meio propriamente acadêmico, trabalhos como os de Cunha (1982; 1992) sobre a indústria de Santa Catarina, de um modo geral, igualmente podem ser mencionados, entre outros.

Um tipo de abordagem chama particularmente a atenção, pelo que põe em destaque e por mobilizar noções ou questões que exibem utilidade para o tipo de estudo pretendido nesta

dissertação, que focaliza os reflexos da pandemia da covid-19 junto às atividades têxteis e vestuaristas do Médio Vale do Itajaí. Trata-se da abordagem que dirige um olhar à região norteado pelos debates sobre *clusters* (ou aglomerações) industriais. A literatura sobre o assunto, de forte e crescente visibilidade internacional desde pelo menos a década de 1980, é vasta e muito diversificada, e não se cogita qualquer resenha a respeito neste momento, inclusive porque as ramificações apresentam particularidades que exigiriam longas considerações.

Bastaria dizer, para o que mais interessa à presente pesquisa, que as análises em termos de *cluster* foram inspiradas, ao menos inicialmente, nas experiências europeias dos distritos industriais, ou distritos *marshallianos*, notadamente na sua versão italiana. E que temas ligados à presença de externalidades localizadas e de mecanismos formais e informais de aprendizagem, nutrindo processos de inovação, têm destaque na correspondente literatura. Merece ainda realce que a problemática das interações entre os integrantes dessas aglomerações, quer entre os que compõem o tecido produtivo, isto é, as empresas notadamente, quer entre a esfera da produção e o tecido institucional, constitui um importante aspecto, sempre salientado.

Ajuda a perceber os contornos e os elementos dessas aglomerações a serem levados em conta uma descrição como a de Lins (2000, p. 235), segundo a qual

[...] os distritos industriais são concentrações geográficas de firmas setorialmente especializadas, principalmente de pequenos e médio porte (PMEs), onde a produção tende a ocorrer verticalmente desintegrada (devido à especialização das empresas em diferentes fases do processo produtivo) e em meio a relações interfirmas a montante e a jusante (fornecedores-clientes), mercantis e não mercantis e simultaneamente cooperativas e competitivas. Esses ambientes contêm serviços especializados, tanto de apoio às atividades produtivas como voltadas à comercialização em mercados distantes (inclusive no exterior), e redes de instituições públicas e privadas que sustentam ações dos agentes, tendo em vista que representam/envolvem a organização de auto-ajuda (*self help*). Em muitos casos, observa-se a presença de identidade sociocultural, relacionada ao passado comum dos membros das sociedades locais, que contribui para galvanizar as relações entre atores, os quais tendem a agir segundo código de comportamento via de regra implícito.

Em vários estudos a principal área de produção têxtil-vestuarista de Santa Catarina, correspondente ao Médio Vale do Itajaí, é referida como uma tal aglomeração. Trabalhos de Lins (2000; 2001) são ilustrações a respeito, e em tais contribuições se procura realçar também que, não obstante a trajetória cumprida pelo local, que autorizaria afirmar que

aspectos de *clusters* estão presentes naquele espaço, deixa a desejar quanto ao que deveria se traduzir em importantes cooperação e ações coletivas no seio do conjunto de produtores. Instituições como as mencionadas na seção 4.2 – SINTEX e ACIB, entre outras – representam instâncias de promoção da ação conjunta e da colaboração, como reconhecido também em Cario et al. (2013). Mas parece prevalecer no seio do empresariado um espírito que, em muitos aspectos, mostrar-se-ia crivado de individualismo e mesmo de rivalidade.

Sohn (2015), de sua parte, em estudo no qual compara a realidade do Vale do Itajaí com *clusters* em Portugal e Espanha (EuroClusTex) e na Itália (Carpi), também assinala que a região centralizada por Blumenau constitui um *cluster* industrial. Todavia, segundo a autora, observa-se carência de políticas públicas para aumentar a articulação entre as empresas da região, de modo que esse papel é desempenhado basicamente pelas instituições que representam e defendem os interesses empresariais. Assim, nas suas palavras,

Os resultados encontrados sugerem que a proximidade geográfica perde importância e destacam que no cluster do Vale do Itajaí é praticamente inexistente o fluxo de conhecimento promovido pela ação conjunta, e tem-se a prática de comportamentos oportunistas, e a exacerbação do individualismo; e que nos casos europeus há um maior impacto e estímulo à transmissão de conhecimento por meio da ação conjunta, e o reconhecimento da importância do associativismo. (SOHN, 2015, p.10)

Aspecto importante na caracterização de um *cluster* é, como já sugerido e reconhecido por diversos outros autores (entre eles, Porter, 2008), a aproximação ou articulação frutífera entre centros de pesquisa, universidades e escolas de formação técnica, de um lado, e as empresas, de outro lado. Diferentes experiências internacionais indicam serem as interações com esse tipo de escopo um elemento central não só para a manutenção das atividades dessas aglomerações, mas principalmente para promovê-las e fortalecer a capacidade competitiva das empresas envolvidas.

Também sobre isso Sohn (2015) apresentou reservas quanto à incidência positiva no Médio Vale. Segundo a autora, escorada em pesquisa direta, esse tipo de relação seria muito rarefeita, quase inexistente quanto à natureza colaborativa, já que haveria falta de interesse tanto das instituições quanto das empresas em projetar-se, umas em direção às outras, na construção de uma durável articulação.

Sohn (2015) chegou a assinalar que o Programa Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC) seria a única iniciativa digna de nota nesses termos: iniciado em 2005, teria nascido

“[...] da vontade dos empresários de desenvolver no estado competências para além da indústria. Um novo olhar para a moda foi o propósito que norteou esse movimento que hoje se fortalece como plataforma de inovação e conexão entre indústria, varejo, academia, estudantes e comunidade” (SCMC, 2021). Grandes empresas, além de universidades públicas e privadas e associações de empresas, participariam do programa.

Sobre a problemática geral dos *clusters* ou distritos industriais, cabe igualmente indicar que, notadamente a partir da crise financeira relacionada ao estouro da bolha imobiliária nos Estados Unidos em 2008 – afetando a configuração de diferentes cadeias globais de valor (CGV), conforme observado, por exemplo, em Cattaneo, Gereffi e Staritz (2010) –, multiplicaram-se as abordagens sobre as relações entre aquelas estruturas localizadas e tais cadeias.

A lógica desse avanço nas análises é que, no processo de reconfiguração das CGV, ambientes caracterizados como *clusters* exerceriam atração particular sobre empresas participantes dessas tramas globais de vínculos. A busca, pelas empresas líderes, de capacidades produtivas para vínculos de subcontratação ou terceirização, situadas em ambientes dinâmicos onde podem ser encontradas tais atributos, representaria ilustração desse processo. Mas a própria tendência de aglomeração, em certas regiões, de atividades pertencentes a cadeias com atividades disseminadas globalmente, como na indústria automotiva, permite falar sobre o assunto.

Pelo ângulo dos *clusters*, ou dos ambientes em que as atividades se apresentam historicamente concentradas, o “diálogo” com CGV – em esquemas de governança ou exercício de poder do tipo, conforme assinalado no capítulo 2, *buyer-driven* ou *producer-driven*, por exemplo – aparece em considerações sobre *upgrading* industrial. Uma razão é as interações assim protagonizadas tenderiam a representar oportunidades para as firmas locais escalarem trajetórias de aprimoramento, modernização e competitividade. Esse aspecto aparece destacado sobretudo em pesquisas sobre economias emergentes ou, de um modo geral, situadas fora das áreas econômicas centrais do sistema internacional.

O texto de Di Maria, De Marchi e Gereffi (2019), que faz uma revisão de boa parte da literatura que articula abordagens sobre clusters e CGV, é bastante útil como forma de cartografar esse campo de pesquisa, ora em pleno florescimento. Mas as contribuições

existentes são certamente mais numerosas, além de diversificadas quanto aos casos estudados, com suas diferentes geografias.

Fica, portanto, a percepção de que os estudos sobre *clusters* podem iluminar aspectos do funcionamento de CGV. Ao mesmo tempo, estudos sobre tais cadeias, ressaltando opções de inscrição espacial das atividades em alguns de seus elos, podem ajudar a compreender dinâmicas locais, em ambientes “chamados” a interagir – historicamente ou por conta de circunstâncias específicas – no âmbito de escala globais. A influência ou o papel de compradores e de fornecedores estrangeiros pertencem ao rol de temas de interesse a respeito dessas vinculações entre os planos local e global, envolvendo redes transfronteiriças (BAIR; GEREFFI, 2001). A crise pandêmica da covid-19 representa, certamente, circunstância nesses termos.

De uma maneira geral, a literatura que explora as conexões entre a perspectiva das CGV e aquela dos clusters industriais direciona suas abordagens para realidades produtivo-espaciais em que se verifica vigor exportador. Tal orientação transparece, por exemplo, em Bair e Gereffi (2001), sobre o *cluster* mexicano de produção de jeans em Torreon, em Rabelotti (1994), na produção de sapatos na também mexicana Guadalajara, e em Schmitz (1995), relativamente ao aglomerado calçadista no gaúcho Vale do Rio dos Sinos.

O Médio Vale do Itajaí, com seu *cluster* têxtil-vestuarista, não se caracteriza, como já indicado, pela intensidade das exportações. Voltadas majoritariamente para o mercado interno, suas empresas, mesmo as de grande porte, compram muito mais do que vendem no mercado internacional. Suas compras externas, como assinalado, dizem respeito sobretudo a insumos e matérias primas, abastecendo processos produtivos cujos resultados têm como destino principal o mercado brasileiro, embora exportações ocorram.

Essa orientação preponderante ao mercado doméstico não é prerrogativa, no seio da produção têxtil-vestuarista realizada no Brasil, das empresas catarinenses ou do Médio Vale do Itajaí. País de grande população (atualmente superior a 213 milhões de pessoas, representando o 6º mais populoso), o Brasil constitui, em si, um mercado estratégico para as referidas indústrias, assim como para outras de características semelhantes.

Assim, segundo dados fornecidos pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), o faturamento da cadeia têxtil e de confecção brasileira atingiu R\$ 185,7 bilhões em 2019, tendo a produção média mensal ficado em 2,04 toneladas (ABIT, 2021).

Contudo, o saldo comercial dessa indústria com o exterior tem se apresentado recorrentemente negativo. Em 2020, o número contabilizado foi da ordem de US\$ 3,5 bilhões, conforme a fonte mencionada (ABIT, *op cit.*).

4.5 COMENTÁRIO FINAL

O Médio Vale do Itajaí constitui o espaço por excelência da produção têxtil e vestuarista em Santa Catarina, e se revela um dos mais importantes nesses termos mesmo em escala nacional, quiçá macrorregional, pensando-se nas dimensões do Cone Sul. A história dessas indústrias em solo catarinense, aliás, se confunde, não parece exagero dizer, com a história daquela região.

Essa notável trajetória setorial-espacial não deixou de ser pontilhada de adversidades, todavia. As graves dificuldades surgidas nos anos 1990, quando as mudanças regulatórias enfeixadas no mais bem sucedido plano de combate à inflação no país nas últimas décadas – o Plano Real – resultaram em avalanche de importações e expuseram diferentes setores a um nível de concorrência até então praticamente desconhecido, representaram talvez, pelo menos até recentemente, o que de mais problemático ocorreu. Ao mesmo tempo, devido também à situação do câmbio, as dificuldades para exportar produtos têxteis e do vestuário ganharam vulto, afetando uma indústria regional que, de todo modo, tem nas vendas internas – de longe – o principal escoadouro do que fabrica.

É verdade que empresas de portes grande e médio usufruíram das oportunidades de atualização tecnológica e de maior utilização de insumos e matérias primas importadas, além de bens de capital com tal origem, o que permitiu avanços em produtividade e qualidade, logo, em competitividade. Mas numerosas outras, normalmente de menor porte, em face da forte concorrência de produtos de origem principalmente asiática amargaram regressão e até o encerramento das atividades, com importantes reflexos sociais na região.

O caráter de aglomerado (*cluster* industrial) incrustado na área não deixou de, por assim dizer, manifestar-se naquele período. A constelação de capacidades de trabalho ou unidades produtivas que pontilham historicamente o Médio Vale estimulou e favoreceu o aprofundamento da subcontratação ou terceirização, outorgando às empresas flexibilidade em face do comportamento do mercado. E, embora a realidade local no que concerne ao exercício da cooperação e à adoção de ações conjuntas não tenha permitido entusiasmo a respeito das

possibilidades e sobretudo dos resultados junto aos estudiosos da região, as instituições locais mostraram-se importantes também como esferas de aglutinação e defesa de interesses setoriais-regionais.

Esse panorama representa aqui “moldura” para um olhar em direção às atividades têxteis e vestuaristas do Médio Vale do Itajaí no contexto da pandemia da covid-19. A estrutura do capítulo que agora se termina, desembocando na problemática dos *clusters* industriais, e fazendo referência a processos de enfrentamento de crise como a que marcou a última década do século XX na região, representaria encaminhamento aos capítulos seguintes.

Nesses capítulos são explorados os resultados da pesquisa de campo que indagou sobre os reflexos e repercussões da crise pandêmica junto a atores corporativos do setor têxtil-vestuarista no Médio Vale. Entre outras perguntas, foram endereçadas aos interlocutores da região interrogações a respeito de ações coletivas e mobilização de capacidades de produção externas, em subcontratação ou terceirização, além, obviamente, de vínculos com fornecedores de insumos e matérias primas, um assunto estratégico nas circunstâncias da pandemia.

5 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA DE CAMPO E O PAINEL DE EMPRESAS ENTREVISTADAS

Neste capítulo é realizada, primeiramente, a descrição dos traços da pesquisa realizada. Depois são apresentados os procedimentos relacionados à coleta de dados da pesquisa de campo. Em terceiro lugar, caracteriza-se o conjunto de empresas que responderam ao questionário utilizado.

5.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA DE CAMPO REALIZADA

Descrever os traços da pesquisa protagonizada, na projeção do pesquisador sobre a realidade a ser captadas, significa aqui falar sobre os diferentes elementos do seu perfil.

Quanto à sua natureza, a pesquisa apresenta-se como aplicada, uma vez que se pretende gerar conhecimento para o uso ou emprego prático, sendo orientada para a identificação dos efeitos provocados pela crise pandêmica nas empresas do setor pesquisado, bem como as estratégias de enfrentamento por elas utilizadas.

Quanto à forma de abordagem, trata-se, pode-se dizer, de pesquisa simultaneamente quantitativa e qualitativa, portanto, mista. De fato, procurou-se coletar dados primários e secundários, e levantar informações diversas.

A coleta de dados primários ocorreu através questionário digital, com as perguntas previamente formuladas, porém, deixando a possibilidade para respostas diversas daquelas previstas. Nesse tipo de questionário, procura-se manter certo controle sobre a condução da pesquisa, ao mesmo tempo que se abre espaço para a captação de informações não previstas inicialmente. O questionário se encontra anexado no final da dissertação.

Dados secundários foram coletados através de instituições, incluindo associações de empresas, como FIESC, SINTEX e ABIT.

O método misto, adotado nesta pesquisa, engloba técnicas de coleta de dados qualitativos e quantitativos e procedimentos de análise ao longo do processo de pesquisa. O método misto de pesquisa recorre a técnicas de coleta de dados e processos de análise de dados simultaneamente ou em sequência.

Com isto, pretende-se que dados qualitativos sejam analisados de forma qualitativa e vice e versa. O motivo é que se acredita que a pesquisa possui um grande número de aspectos ainda e serem explorados que não pode ser contida apenas em uma fórmula numérica ou em um dado estatístico (RICHARDSON, 1999).

Quanto aos seus objetivos, é exploratória. A pesquisa exploratória normalmente é considerada para o estudo de fenômenos ainda pouco conhecidos. Assim, o objetivo principal desse tipo de pesquisa é justamente conhecer melhor o fenômeno ou algum aspecto específico dele. Note-se que na maioria dos casos, mas não como um aspecto obrigatório, a pesquisa de tipo exploratório exibe abordagem qualitativa (NIELSEN, 2017).

O estudo, como indicado na introdução, tem por objetivo principal analisar os efeitos da pandemia da covid-19, fenômeno ainda muito recente e sobre o qual ainda não se tem pesquisas consolidadas; assim, faz-se necessária uma exploração do tema. Contudo, o ambiente de produção têxtil e do vestuário para o qual se dirige a atenção – o *cluster* têxtil-vestuarista do Médio Vale do Itajaí, possui vários levantamentos de dados, apresentados no capítulo 4. Deste modo, a junção de pesquisa quantitativa e qualitativa se justifica.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso. A intenção, na realização de estudos de caso, é compreender determinado fenômeno ou realidade com certo grau de detalhamento. Assim, nesse tipo de pesquisa, a tendência é colocar ênfase na profundidade, renunciando-se à abrangência (NIELSEN, 2017).

Conforme define Gerring (2004), o estudo de caso é um estudo intensivo de uma unidade, com o propósito de entender uma classe maior de unidades similares. A unidade a ser estudada conota um fenômeno espacialmente delimitado, podendo ser uma nação, uma revolução, um partido político, uma eleição ou uma pessoa, observados de um ponto no tempo ou em período de tempo delimitado. Desta forma, o estudo do *cluster* têxtil do Médio Vale do Itajaí, durante o período da pandemia da covid-19, enquadra-se na definição de estudo de caso, conforme a caracterização proposta por esse autor.

5.2 COLETA DE DADOS POR MEIO DE QUESTIONÁRIOS

Os dados foram coletados através de um questionário digital, enviado para as 55 empresas que fazem parte do SINTEX (Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e Confecção de Blumenau). Apesar do nome indicar a cidade de Blumenau, o sindicato tem como base territorial o Vale do Itajaí e engloba os 18 Municípios da região. Vale assinalar que fazem parte do SINTEX algumas das maiores empresas do setor no Brasil.

O interesse em coletar os dados das empresas associadas se justifica por contar com empresas de maior porte, supostamente mais integradas no comércio internacional. A pesquisa contou com apoio de próprio SINTEX, que enviou o questionário (Anexo I) para as empresas associadas, elencadas no Anexo II.

O questionário foi elaborado após a exploração de conteúdo na literatura e nos relatórios de organismos nacionais e internacionais, buscando identificar as questões a serem propostas, visando alcançar o objetivo da pesquisa. Foi constatada a escassez de uma literatura consolidada sobre o tema: havia muita discussão sobre os possíveis impactos causados pela pandemia, mas ainda não havia um modelo de pesquisa.

A pesquisa exploratória foi sendo delineada, tendo como base o que a literatura, até aquele momento, já apresentava. Fundamentos teóricos já consolidados, como a perspectiva das CGV foram de suma importância para delinear a caminho a ser percorrido pela pesquisa. Os relatórios da UNCTAD e da OIT, especialmente, trouxeram elementos de cenários em outras partes do mundo, possibilitando traçar paralelos e fazer comparações.

Ainda antes do envio do questionário, foi realizado um pré-teste, onde todas as questões foram respondidas por uma executiva do setor pesquisado e ajustes foram feitos, com o intuito de melhorar a compreensão por parte dos pesquisados, bem como torná-lo mais “amigável” Esta etapa mostrou-se particularmente relevante, uma vez que várias sugestões foram feitas.

Após contato com a diretoria do SINTEX, o questionário foi então enviado para os associados através de e-mail do próprio Sindicato, que solicitou a colaboração de todos, destacando a importância da pesquisa para a compreensão do cenário e busca efetiva de soluções. Tudo isso em meio à crise, quando a maioria das empresas estava com foco total na resolução dos seus problemas e, algumas vezes, preocupadas com a própria sobrevivência do seu negócio.

O questionário ficou disponibilizado para ser respondido nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2021, através de um link no Google Forms. Entre as 55 empresas que receberam o questionário digital, apenas 7 responderam, apesar dos contatos realizados.

Desta forma, devido ao baixo retorno do preenchimento do questionário pelas empresas, o conjunto estudado não possui representatividade estatística: trazem, contudo, informações úteis para apontar possíveis tendências e situações no modo como a pandemia atingiu as empresas pesquisadas e como elas reagiram.

Os resultados são apresentados na forma de um painel de empresas. As empresas não são nominalmente identificadas (como já destacado anteriormente). Foi respeitado o sigilo em todas as etapas da pesquisa, que tem fins exclusivamente acadêmicos. As respostas foram obtidas no nível gerencial das empresas, mas não representam a opinião individual de um colaborador apenas.

5.3 NOTA SOBRE O PAINEL DE EMPRESAS QUE RESPONDERAM O QUESTIONÁRIO

Informa-se aqui sobre o perfil e a localização das empresas que responderam o questionário disponibilizado durante três meses ao conjunto de associados do SINTEX.

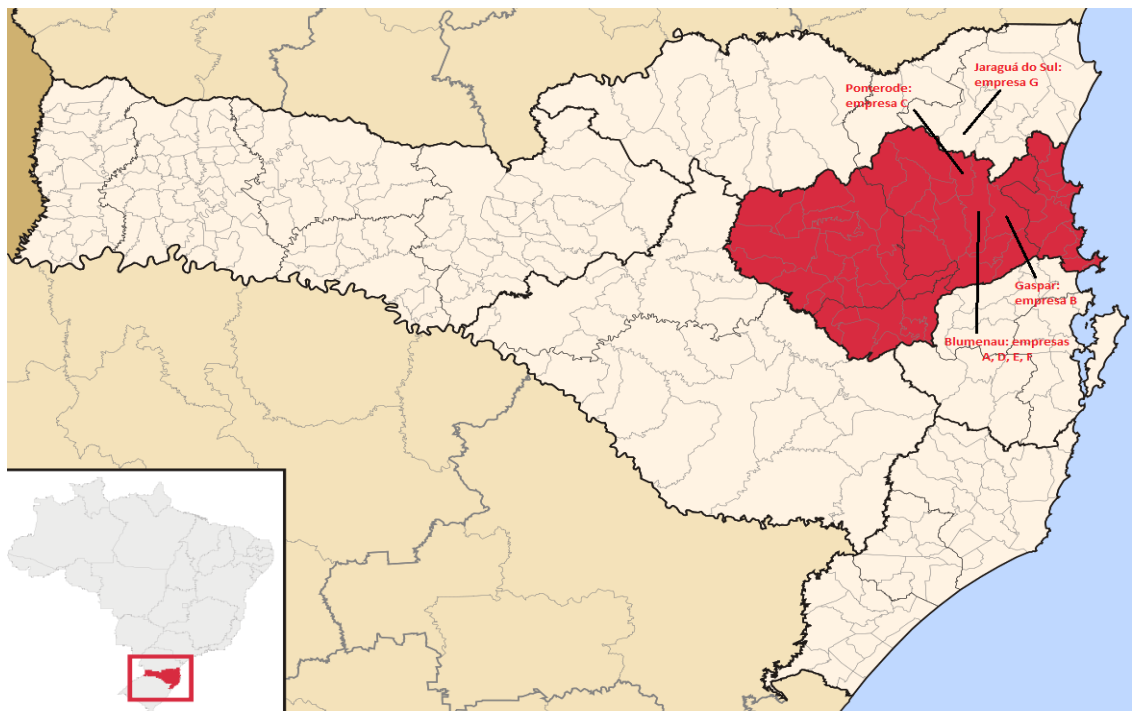
Do total de 55 empresas que compõem esse sindicato, e para as quais o questionário foi enviado, 7 responderam, como informado anteriormente. Essas empresas exibem portes pequeno, médio e grande, pelo critério do número de empregos, distribuindo-se entre faixas de empregos diretos que variam de 20 a 100 (três empresas), 101 a 500 (duas empresas) e superior a 1.000 (duas empresas).

Essas empresas protagonizam atividades de confecção, malharia e beneficiamento. Estão localizadas nos municípios de Blumenau (quatro empresas), Gaspar (uma empresa) e Pomerode (uma empresa), todas no Médio Vale do Itajaí; uma empresa de Jaraguá do Sul – município que não pertence ao Médio Vale - mas lhe é adjacente e figura na área de abrangência do SINTEX – também respondeu ao questionário, e decidiu-se considerá-la no estudo.

A Figura 16 permite visualizar a distribuição geográfica dessas empresas. Em que pese o pequeno número, pode-se dizer que essa distribuição guarda relação, não é equivocado dizer, com a tendência de espraiamento das atividades têxteis e do vestuário – notadamente

confeção – em escala regional, a partir do seu principal núcleo histórico, o município de Blumenau, como apontado em diferentes estudos (por exemplo, Lins, 2018). Mas a presença de atividades industriais, notadamente têxteis e do vestuário, até em áreas rurais do Vale do Itajaí é algo constatado historicamente (cf., por exemplo, Mamigonian, 1965).

Figura 16: Localização das empresas que responderam ao questionário



Fonte: elaborado pela autora com base em Vale do Itajaí (2022)

Observe-se igualmente que apenas uma empresa não atua há mais de 20 anos no mercado. Sua existência talvez integre conjunto de ilustrações, cabe conjecturar, de um histórico processo de *spillover* nessas indústrias no plano regional: por exemplo, ex-empregados tornaram-se empresários após a saída da ocupação anterior (por demissão ou qualquer outro motivo), instalando-se como fabricantes, na condição de donos dos próprios negócios.

Também uma só empresa indicou que já se encontra em atividade há mais de 90 anos. Tal longevidade, que de forma mais geral incide, ao que consta, em grupo de empresas importantes da região, constitui um destacado traço no tecido empresarial local-regional. Essa característica frequentemente diz respeito a empresas fundadas por imigrantes europeus ou

por descendentes destes, suas trajetórias implicando gerações seguintes de familiares e, mais recentemente, exibindo processos de profissionalização na gestão, com incorporação de agentes contratados.

O Quadro 2 caracteriza esse conjunto de empresas, informando sobre a localização, a atividade principal, o tempo de funcionamento e a faixa quantitativa do contingente diretamente empregado.

Quadro 2: Caracterização das empresas integrantes do painel estudado (2021)

Empresa	Localização	Atividade	Tempo de funcionamento	Empregados diretos
A	Blumenau	Confecção	Mais de 90 anos	Acima de 1000
B	Gaspar	Beneficiamento	21 anos ou mais	20 a 100
C	Pomerode	Confecção	21 anos ou mais	Acima de 1000
D	Blumenau	Malharia	11 a 20 anos	20 a 100
E	Blumenau	Confecção	21 anos ou mais	20 a 100
F	Blumenau	Confecção	21 anos ou mais	101 a 500
G	Jaraguá do Sul	Malharia	21 anos ou mais	101 a 500

Fonte: elaboração própria

6 UM PAINEL DE EMPRESAS TÊXTEIS E DO VESTUÁRIO EM FACE DA PANDEMIA DA COVID-19: EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES NAS CIRCUNSTÂNCIAS DA CRISE

Procede-se neste capítulo ao início da exploração dos dados e informações coletados mediante pesquisa direta junto ao painel de empresas que responderam ao questionário utilizado. Problemas de interações no plano internacional, dizendo respeito tanto a exportações quanto, e sobretudo – haja vista o foco privilegiado no desenho do estudo –, a importações, no contexto da pandemia, ocupam o centro das considerações. Estas são igualmente permeadas por referências a situações e abordagens mais amplas, procurando-se frequentemente colocar a imagem que emerge das respostas das empresas e das consultas a outras fontes em um contexto mais amplo.

Começa-se pela problemática das exportações. Na seção posterior, concentra-se a atenção nas importações de insumos e matérias-primas, examinando os reflexos do agravamento e prolongamento da pandemia inclusive quanto às reações das empresas. O capítulo se fecha com alguns comentários finais.

6.1 ATIVIDADES EXPORTADORAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Tendo em vista o contexto e o objetivo geral do estudo – contexto de pandemia em escala internacional e intenção de perscrutar os reflexos dessa conjuntura nas atividades têxteis e vestuaristas no Médio Vale do Itajaí –, dirigir a atenção para as exportações das empresas pesquisadas representa procedimento de elevada importância.

De fato, como assinalado anteriormente neste trabalho, a pandemia, sobretudo pelas reações sobretudo institucionais manifestadas em diferentes países – implicando *lockdown*, para colocar de um modo geral – fez cair as vendas em diversos mercados e afetaram os transportes, o que repercutiu na esfera da produção, de uma forma ampla, de acordo com a literatura. Assim, atividades exportadoras merecem atenção destacada no tipo de estudo que se pretendeu realizar.

Portanto, o primeiro bloco de questões propostas no questionário – para além das indagações que permitiriam caracterizar as empresas – fez referência às exportações

realizadas. A ideia era detectar a presença de atividade exportadora e, nos casos em que ocorriam vendas externas, identificar o seu destino e os produtos envolvidos, assim como a maneira pela qual – e, se possível, o quanto – a crise pandêmica afetou essa prática.

O primeiro aspecto a ser sublinhado é que o mercado nacional consiste em destino exclusivo dos produtos de quatro das sete empresas ouvidas. Embora o painel de respondentes não exiba representatividade estatística, como já se comentou, de toda maneira essa proporção estaria refletindo uma característica da indústria têxtil-vestuarista do Médio Vale do Itajaí: a de realizar suas vendas majoritariamente no mercado brasileiro. O Quadro 3 apresenta a proporção das vendas, nas sete empresas que responderam ao questionário, na divisão entre aquelas realizadas domesticamente e as que envolvem mercados no exterior, conforme informado por elas.

Quadro 3: Destino das vendas das empresas do painel estudado – situação em 2021 (%)

Empresa	Mercado externo	Mercado interno
A	15	85
B	0	100
C	40	60
D	0	100
E	0	100
F	27	73
G	0	100

Fonte: elaboração própria

A maior exportadora, a Empresa C, destina (destinou em 2021, segundo a informação) 40% de sua produção de moda infantil para países europeus e também para México, Estados Unidos e alguns países do Mercosul. Trata-se, deve-se frisar, de importante inserção externa, considerando que prevalece nesse setor, entre os fabricantes da região em foco, o direcionamento da produção para mercados domésticos, como apontado acima. Suas exportações concentram-se principalmente na Europa, destino indicado para quase 2/3 dessas vendas externas (Quadro 3).

Outra empresa entrevistada (Empresa A), que exporta 15% de sua produção para aproximadamente 30 países, declarou no questionário realizado nesta pesquisa que “tem como meta de exportação levar valor agregado aos seus produtos de cama, mesa e banho para o mundo”. Observe-se que seus concorrentes principais, que manufaturam sobretudo na China, tendem a competir por preço, uma vez que sua qualidade é indiscutivelmente mais baixa (como relatado pela empresa pesquisada). Esta empresa, como indicado no Quadro 3, destina 40% das suas exportações para a América do Sul, sendo que os restantes 60% estão divididos por numerosos países, que não foram especificados no preenchimento do questionário.

A empresa F, de sua parte, tem o mercado externo como destino de 27% do que comercializa. Essa fração das suas vendas totais diz respeito ao encaminhamento de produtos para Uruguai, Peru, Chile, Colômbia, Equador e Estados Unidos. A não especificação dos percentuais impede que se forme uma ideia sobre a hierarquia desses mercados externos nas vendas da referida empresa. Assim como as outras duas exportadoras, a empresa F atua no segmento de confecções, conforme apontado no Quadro 4, mostrado no capítulo anterior.

Quadro 4: Principais destinos das exportações das empresas do painel estudado – situação em 2021 (%)

Empresa	Principais destinos
A	América do Sul – 40%, 20 países diversos – 60%
B	Não exporta
C	Europa – 65% Mercosul – 20% Estados Unidos – 5% Países diversos -10%
D	Não exporta
E	Não exporta
F	Uruguai Peru Chile Colômbia Equador Estados Unidos
G	Não exporta

Fonte: elaboração própria

Duas das empresas pesquisadas (empresa A e empresa F) costumam enviar produtos ao exterior por conta do recebimento de encomendas de clientes estrangeiros. A temporalidade é, todavia, diferente, e há especificidade com respeito aos agentes externos que canalizam as vendas através de encomendas.

De fato, a empresa A, cuja atividade é confecção, recebe encomendas desde 1980, denotando envolvimento de elevada duração nesse tipo de vínculo internacional: nada menos que quatro décadas. Já a empresa F recebe encomendas desde 2012, ou seja, participa de relação externa dessa natureza que dura uma década. Outro aspecto é que, exportando desta maneira, esta segunda empresa encaminha produtos de moda infantil para grandes redes multimarcas (não se especificou no questionário para quais redes assim caracterizadas a empresa realiza as exportações).

A empresa C também exporta, como assinalado anteriormente. Contudo, em sua prática exportadora não há encomendas de empresas estrangeiras; ao menos nada foi assinalado a respeito no preenchimento do questionário. Isso significa, ou sugere, que essa empresa exporta por meio de canal próprio de vendas no exterior.

O Quadro 5 aponta os principais tipos de produtos exportados por essas empresas. Produtos de moda – infantil e juvenil – caracterizam duas delas (empresas C e F) e artigos das linhas cama-mesa-banho marcam presença nas vendas da Empresa A; como os travesseiros (que integram a categoria “cama”) foram indicados em segundo lugar no questionário, deduz-se que os principais artigos de cama exportados são itens como lençóis, fronhas ou edredons.

Quadro 5: Principais produtos exportados pelas empresas do painel – situação em 2021 (em ordem de importância)

Empresa	Tipo mais importante de produto	Tipo de produto, ou especificação de produto, não pertencente aos mais importantes
A	Artigos para cama, mesa e banho (geral)	Travesseiros
B	-	-
C	Produtos de moda infantil	-
D	-	-
E	-	-

F	Produtos de moda infantil	Produtos de moda juvenil
G	-	-

Fonte: elaboração própria

Tanto a empresa A quanto as empresas C e F foram afetadas pela pandemia da covid-19 nas suas exportações. Isso ocorreu quer pelo cancelamento de pedidos ou pela renegociação de prazos dos pedidos, principalmente.

Desde o início da pandemia essas empresas se depararam com dificuldades relacionadas à exportação. Rompimento de contratos foi o tipo de problema mais frequente (mais destacado pelas A e F). A empresa C também mencionou o cancelamento de pedidos por parte do importador, mas sublinhou igualmente a solicitação, pelos compradores, de renegociação de valores e condições de pagamentos, tendo enfrentado ainda problemas de logística que repercutiram nos prazos de entrega. A empresa F não especificou quais outras dificuldades foram encontradas nesse contexto, mas não parece equivocado considerar que as adversidades se mostraram do mesmo tipo que as vivenciadas pela outra empresa que as detalhou.

Tudo isso significa, deve-se apontar, que no Médio Vale do Itajaí incidiram reflexos da crise sanitária de perfil semelhante ao que se verificou em outros ambientes de produção têxtil e do vestuário mundo afora. Em capítulo anterior desta dissertação fez-se alusão e esses reflexos nessa escala. Países asiáticos, em particular, que exibem importante presença internacional em produção e exportação (implicando marcas ocidentais, em grande medida ou quase exclusivamente) desses itens, acusaram grandes problemas devido à interrupção de atividades.

Quando questionada sobre as medidas que estão sendo tomadas para enfrentar as dificuldades de exportação, a empresa A respondeu que, não obstante os problemas com que se deparou, encontrava-se lançando novos produtos. A empresa C, de sua parte, indicou estar abrindo canais de interação com possíveis novos clientes em outros países, além de disponibilizar novos produtos e de investir no *e-commerce*. Para a empresa F, a principal medida tomada dizia respeito, segundo informado, à busca de alternativas para o transporte de seus produtos. O Quadro 6 informa sobre esse assunto.

Quadro 6: Principais medidas adotadas pelas empresas do painel para enfrentar dificuldades de exportação causadas ou agravadas pela pandemia – situação observada em 2021

Empresa	Estratégia
A	Lançamento de novos produtos
B	-
C	Abertura de novos clientes em outros países Lançamento de novos produtos Investimento no <i>e-commerce</i>
D	-
E	-
F	Variação nos tipos de transporte
G	-

Fonte: elaboração própria

Alguns comentários devem ser feitos sobre essas ações ou tentativas de ações. Sobre o lançamento de novos produtos, que constitui procedimento observado frequentemente e com velocidade no setor de vestuário, de um modo geral – dada a tendência de dinamismo nas mudanças da moda e nos gostos de consumo de roupa, por exemplo –, certamente subjaz às referidas medidas (em face da pandemia) a intenção de garimpar e explorar possíveis outros mercados, seja no exterior ou no Brasil. Aliás, isso foi informado nesses próprios termos pela Empresa C: abrir novos clientes em outros países – procedimento registrado no Quadro 5, recorde-se – implica, naturalmente, encontrar tais clientes e entabular negociações, algo que se encaixa na referida intenção.

Sobre investir no *e-commerce*, trata-se de iniciativa que, aparentemente, passou a marcar com intensidade crescente diferentes setores em variados países sob a pandemia. Estudos internacionais como o de Fu (2020) salientam o que a autora chamou de transformação digital das atividades das cadeias globais de valor, associando tal processo a uma acenada possível recuperação pós-pandemia. O *e-commerce* insere-se nessa digitalização

aprofundada, e o setor têxtil-vestuarista talvez figure entre os que mais registram a crescente presença dessa prática. Este parece ser um setor de grande participação em tendência atual, que vem sendo apontada como movimento rumo a uma “reinvenção da loja”, de aprofundamento da digitalização e, na esteira disso, do *e-commerce* (DINIZ, 2021).

Tal situação não deve induzir a pensar, entretanto, que as lojas físicas trilharão um caminho inexorável de crise e muito menos serão extintas. Entrevista concedida por lideranças da Cia. Hering a uma jornalista do jornal Folha de S. Paulo, em plena crise da covid-19, deixou claro que, na visão dos empresários ouvidos, o forte surto do *e-commerce* conviveria bem com a retomada das atividades presenciais no comércio, no contexto de um refluxo da pandemia. Diga-se que os termos dessa entrevista, que voltará a ser considerada neste estudo, mostram-se sugestivos sobre o significado da crise em foco para o setor têxtil-vestuarista, de um modo geral (CUNHA, 2021).

Sobre a busca de alternativas com respeito à forma de transportar as mercadorias, até mesmo o impacto das informações internacionais sobre os gargalos incontornáveis na estrutura portuária de numerosos países há de ter intensificado ainda mais a percepção de problemas efetivamente vivenciados, como declarado pela Empresa F. Com efeito, “apagão logístico global” foi expressão – ou variações em torno disso – que frequentou boa parte das notícias sobre os efeitos da pandemia (p. ex., Sodré, 2021; Steer e Wright, 2020; Goodman *et al.*, 2021). Ainda que essas abordagens tenham se referido notadamente aos problemas da indústria automotiva, duramente afetada – até a atualidade – pela escassez sobretudo de *chips*, as questões relacionadas a portos atravancados e a condições de contêineres acenando com imensas dificuldades diziam respeito a diferentes setores.

A retomada plena da exportação das empresas pesquisadas foi apontada nos questionários como ainda envolta em incertezas. De todo modo, para a empresa C, esses problemas já haviam sido resolvidos, no essencial. Para a empresa A o quadro indicado era de resolução parcial, e a empresa F afirmou que a solução ainda estava longe de ser encontrada. Portanto, para esta produtora blumenauense de artigos de moda principalmente infantil, exportadora para leque de países da América Latina – um conjunto integrado por Uruguai, Peru, Chile, Colômbia e Equador – e para os Estados Unidos, as perspectivas apresentavam-se ainda inquietantes quanto à retomada das exportações. É sugestivo que as medidas tomadas

por esta empresa, para fazer frente às respectivas adversidades, tenham se referido à busca de alternativas de transporte, como apontado no Quadro 6.

Merece realce que somente a empresa C – grande produtora de artigos de moda infantil, localizada em Pomerode – tenha procurado obter apoio de instituições do setor para enfrentar os problemas relacionados à exportação. Para essa empresa, tanto o SINTEX quanto a ABIT oportunizaram e favoreceram importantes trocas de experiências entre as empresas do setor, o que há de ter reverberado – cabe conjecturar – em aprendizagem coletiva sobre como proceder em face das adversidades.

As demais empresas exportadoras não fizeram referência ao papel das instituições com respeito aos problemas vivenciados para exportar. Isso pode significar desinteresse pelas possibilidades externas à própria empresa, relativamente a auxílios para perscrutar caminhos, ou mesmo desconhecimento a respeito de tais possibilidades. De toda maneira, considerando a espessura do existente tecido institucional no Médio Vale do Itajaí, forjado durante décadas de uma trajetória setorial-regional que sobressai até em escala nacional, a não indicação de interações com entidades ou instituições a respeito dos problemas para exportar não deixa de chamar a atenção, e é algo que pode sugerir a necessidade de promover aproximações de parte a parte, no intuito de estreitar os vínculos.

Por último, com respeito à problemática das exportações, não parece ocioso dizer que os dados coletados na pesquisa estariam a refletir o perfil das indústrias têxteis e vestuaristas da região identificado no capítulo 4: conforme indicado na Figura 13, apresentado naquele capítulo, as importações superam em muito as exportações no seio desses setores. Em outras palavras, reitera-se com a pesquisa a grande relevância do mercado nacional para as empresas. Mesmo entre as que exportam, a parcela da produção enviada ao exterior é bastante menos significativa do que aquela comercializada no Brasil.

Isso significa, cabe salientar, que a produção têxtil-vestuarista protagonizada no Vale do Itajaí apresenta-se em clara diferenciação relativamente ao, por assim dizer, modelo clássico de empresa têxtil e do vestuário participante de estruturas de cadeias globais de valor (CGV), conforme abordado no capítulo 2. Como observado notadamente em países do Sudeste Asiático e da América Central, por exemplo, a participação dessas atividades industriais em CGV se traduz em intensa atividade exportadora.

Aqueles países, e as correspondentes regiões nacionais envolvidas nessa produção, encaminham seus produtos não para os respectivos mercados domésticos – aliás (quase) sempre de baixo poder aquisitivo e pouco dinâmicos. A produção de artigos têxteis e do vestuário lá protagonizada tem o mercado internacional, especialmente os países de renda elevada ou média-alta, como destinação principal ou quase exclusiva.

É, portanto, naqueles países, de forte exportação que se trata, diferentemente do que se observa no Médio Vale do Itajaí, embora ao longo da década de 1990, por exemplo, algumas das principais empresas desses setores na referida região – Hering, Teka, Marisol, Karsten, Buettner – tenham assistido a uma ampliação da presença de exportações nas suas vendas totais (ROCCA, 2003). Seja como for, o que prevalece junto ao setor têxtil-vestuarista de Santa Catarina, o que significa dizer do Vale do Itajaí, é um quadro de limitada internacionalização, como sublinham, entre outros, Seabra e Amal (2010).

6.2 ATIVIDADES IMPORTADORAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

No segundo bloco de questões apresentadas no questionário, as importações realizadas pelas empresas se constituíram no principal assunto de interesse. Pretendia-se basicamente conhecer, além da incidência de importações, os tipos de produtos comprados no exterior e suas origens.

Naturalmente, haja vista o ângulo e o objetivo central da pesquisa, procurava-se saber o que a crise da pandemia havia representado ou representava para a atividade importadora. E, em caso de dificuldades ocasionadas ou agravadas pelas circunstâncias dessa crise, desejava-se formar uma ideia sobre providências tomadas: almeja-se descobrir que medidas foram concebidas e executadas para contornar as dificuldades, e quais os resultados atingidos.

Importar era procedimento efetuado pela totalidade das empresas que responderam ao questionário. Todas as sete pesquisadas indicaram importação seja de matéria-prima, de insumos ou de equipamentos. Esse perfil mostra-se em sintonia com o comportamento básico e histórico das importações das indústrias têxteis e de vestuário de Santa Catarina, de um modo geral.

De fato, bastante sensíveis ao comportamento da taxa de câmbio, essas importações trilharam caminho fortemente ascendente desde pelo menos meados da primeira década do

presente século. Na esteira de uma marcante escalada, favorecida pela situação da moeda brasileira frente ao dólar dos Estados Unidos, os patamares atingidos revelaram-se consideravelmente elevados já no início da década seguinte, como mostrado em *Cario et al.* (2013).

De acordo com o registrado no Quadro 7, China, Paquistão, Bangladesh, Vietnã, Índia, Coréia do Sul, Turquia, Estados Unidos e Chile foram os países mencionados como origens dessas compras pelas empresas que preencheram o questionário. Embora nem todos os respondentes tenham indicado o nível de participação de cada origem no total das suas importações, o principal e absoluto destaque diz respeito ao primeiro país dessa relação, ou seja, refere-se à China.

Esse país consolidou-se como origem dessas importações, com efeito. No começo deste século, sua participação era a menor no grupo das principais origens. Em pouco tempo, em movimento de saltos entre um ano e outro, os produtos oriundos da China passaram a figurar, e de longe, como os de maior presença na pauta de compras externas dos setores têxtil e do vestuário de Santa Catarina (*Cario et al.*, 2013). Ou seja, esses setores não destoaram na avassaladora progressão chinesa em termos de comércio internacional, incidente em diferentes tipos de produtos e com presença em numerosos mercados, entre eles o brasileiro e, neste, o catarinense.

Quadro 7 – Origens das importações realizadas em 2021 pelas empresas que preencheram o questionário

Empresa	Países de origem das importações (por ordem de importância)
A	China Coréia do Sul Índia Paquistão Bangladesh Vietnã
B	Ásia (80%) Estados Unidos (20%)
C	China Turquia Índia Paquistão

	EUA
D	China (100%)
E	Ásia (100%)
F	China Estados Unidos África do Sul
G	Ásia Alemanha

Fonte: elaboração própria

Embora os respondentes não tenham se revelado suficientemente específicos em alguns casos, foi possível perceber que as empresas pesquisadas importavam notadamente acessórios, tintas e produtos químicos, produtos para beneficiamento, algodão, lycra, renda, elásticos, equipamentos, máquinas têxteis e fibras têxteis. Quer dizer, importavam itens representativos de um, por assim dizer, consumo produtivo. Mas também produtos prontos foram indicados por uma das empresas, a empresa F (Quadro 8), uma situação que já havia caracterizado outras empresas da região logo após a virada para o século XXI, conforme observado em Jurgenfeld e Lins (2010).

Quadro 8 – Principais produtos importados pelas empresas que responderam ao questionário (em ordem de importância)

Empresa	Produto	Produto
A	Matéria-prima em geral	-
B	Tintas	Produtos químicos
C	Algodão	Produtos de beneficiamento
D	Lycra	Renda, acessórios
E	Elásticos	Acessórios
F	Produtos prontos	Insumos, equipamentos
G	Maquinas têxteis	Fibra

Fonte: elaboração própria

O predominante conjunto de produtos importados pelas empresas que responderam ao questionário mostra-se convergente com o panorama mais geral das compras externas desses

setores. Fios – artificiais simples, de algodão e de fibras de poliésteres – e artigos diversos de vestuário, como calças e camisas, produzidas com diferentes fibras/tecidos, além de ternos, entre outros, despontam no passado recente entre os itens importados (os produtos de vestuário sendo comprados, não é demais assinalar, para ampliar e diversificar os leques de oferta das empresas locais, como se notou em outros estudos; por exemplo, Jurgensfeld e Lins, 2010).

Também maquinário para uso em diferentes atividades ou em distintos elos do fluxo produtivo, da preparação à tecelagem, do corte ao tingimento e à costura, figura com realce nas compras, historicamente (cf. Cario *et al.*, 2013). De algum modo isso sinaliza ou representa, naturalmente, impulso à modernização e atualização tecnológica do parque fabril, como se observou com contornos particularmente eloquentes no decorrer da década de 1990, no marco da abertura comercial e da política de câmbio protagonizadas por conta do Plano Real e de seus desdobramentos (conforme, por exemplo, LINS, 2000).

Recentemente, os fios de filamentos sintéticos, um importante insumo para a produção têxtil e do vestuário, figuraram entre os cinco tipos de produtos de maior presença na pauta geral de importações de Santa Catarina, no tocante ao comportamento entre meados de 2020 e meados de 2021 (FIESC, 2021). No primeiro trimestre de 2022, esses fios integravam o conjunto dos dez principais produtos importados pelo estado (FIESC, 2022).

Em razão da pandemia da covid-19, todas as empresas entrevistadas declararam ter enfrentado dificuldades para realizar importações. Como observado em diferentes países e regiões, dizendo respeito a diversos setores e atividades industriais, o *lockdown*, acompanhado de agudos problemas nas estruturas de transportes, representou estrangulamentos nos fluxos de fornecimento que afetaram as atividades produtivas historicamente escoradas em insumos e matérias primas oriundos do exterior.

No Brasil como um todo – as regiões e locais com maior presença industrial reverberando mais intensamente os problemas, como seria de se esperar – acusou-se o golpe dessa, por assim dizer, trombose nos sistemas de fornecimento em escala internacional. Os reflexos mais visíveis, talvez porque mais divulgados, disseram respeito à indústria automotiva, mas diferentes setores industriais amargaram graves dificuldades.

Os microprocessadores – *chips* – sobressaíram fortemente na conjuntura de estrangulamento dos fluxos. E a indústria automotiva foi particularmente afetada, em todas as latitudes do sistema internacional. O Brasil não se mostrou refratário aos problemas.

De fato, como em vários outros países, da Europa à América do Norte, passando provavelmente por outros continentes menos contemplados pela cobertura midiática interessada em economia, também o Brasil amargou a escassez de *chips*, um componente tornado fundamental em diferentes produtos de consumo cada vez mais generalizado, e nada menos que estratégico na fabricação de veículos. Repetiu-se em solo brasileiro o que se registrou internacionalmente, escala em que a falta de insumos – o *chip* foi amplamente referido, mas as dificuldades nesses termos mostravam-se mais gerais – atingiu duramente a produção automotiva desde o início do primeiro semestre de 2021: as repercussões foram, de fato, muito fortes em países europeus e nos Estados Unidos (conforme, por exemplo, Jolly, 2021; The Economist, 2021; Béziat, 2021; Campbell, 2021).

No Brasil, as consequências para essa indústria foram indicadas inclusive na imprensa internacional, como em Bushey (2021), e, naturalmente, não escaparam ao escrutínio da mídia local. Logo se anunciou que a falta de insumos industriais com origem externa atingira talvez o maior nível da história, notadamente com respeito a componentes como microprocessadores ou *chips* (FERNANDES; CARNEIRO, 2021; BRAUN, 2021), e que a indústria automotiva se apresentava particularmente afetada (DWECK; MARCATO, 2021; SODRÉ, 2021).

Essa crise de fornecimento de componentes se prolongou durante 2021 (VIECELI, 2021) e se mantém em 2022 (GAVRAS, 2022), inclusive cogitando-se em alguns meios – industriais ou técnicos e acadêmicos – que pode se prolongar ainda mais. Com efeito, no momento em que se escrevem essas linhas, a Tec Toy S.A., fabricante de consoles e jogos eletrônicos, anunciou o encerramento de suas atividades no município paulista de Cotia, alegando escassez de componentes, notadamente “[...] a falta de semicondutores [, que] expõe a dependência que a produção local tem das importações [...]” (GAVRAS, 2022, p. 8.)

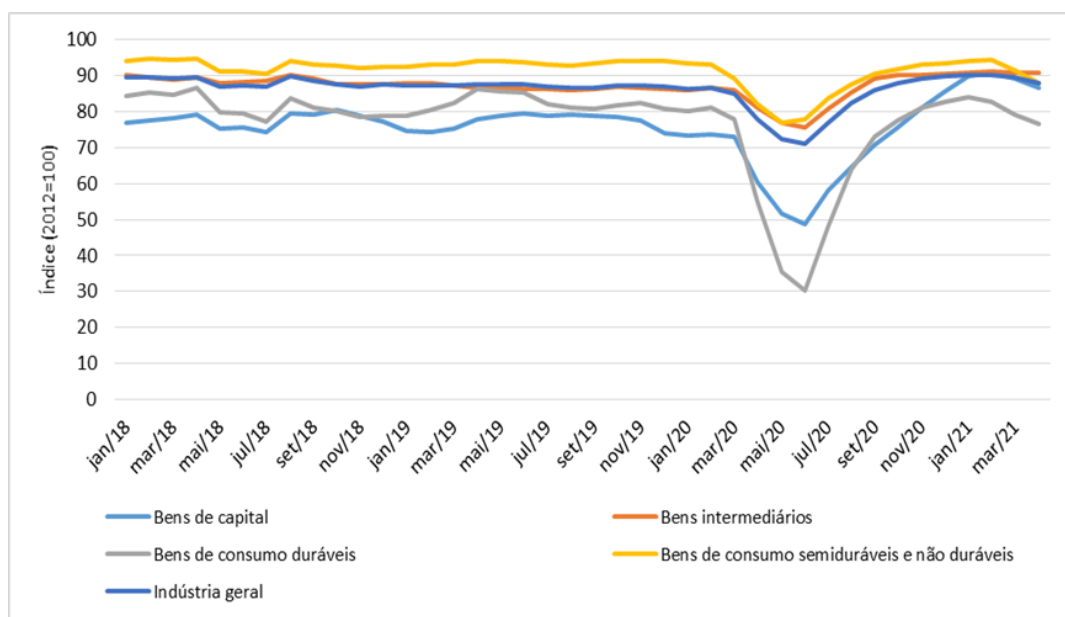
Esse quadro, assinala-se, estaria na base da decisão do atual governo brasileiro de verificar e avaliar as possibilidades de promoção da fabricação de semicondutores em solo nacional, segundo reportagem de Pupo (2022). Não sem ironia, tal inclinação governamental estaria a se manifestar não muito depois da deflagração do processo de liquidação do Centro Nacional de Tecnologia Avançada (CEITEC), único produtor de *chips* da América Latina,

instalado em Porto Alegre (RS). Criado na década de 2000, o CEITEC fora estatizado em 2008, com incorporação à estrutura do Ministério da Tecnologia, como reflexo do entendimento do caráter estratégico das suas atividades (SOPRANA, 2021).

Os problemas de abastecimento referidos integraram e certamente nutriram o quadro de forte retração na atividade industrial em escala nacional observado notadamente no primeiro semestre de 2020. Semana após semana, desde a eclosão da pandemia, as notícias veiculadas pelas coberturas midiáticas da situação econômica do país só fizeram apontar a continuidade e o agravamento das condições. Uma instituição como o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI), através do seu, talvez, principal canal de manifestação – a Carta IEDI (<https://www.iedi.org.br/cartas/>) –, acompanhou em sintonia fina os desdobramentos da crise, e a leitura de suas publicações permitem formar uma ideia sobre o caminho trilhado.

Assinale-se que praticamente todos os setores da economia acusaram o golpe das adversidades decorrentes da pandemia. No setor de serviços, no seu imenso espectro de segmentos, e notadamente nas atividades que implicam proximidade física e contato praticamente face a face, o impacto foi devastador no Brasil (como em outros países). Na indústria brasileira, diferentes atividades registraram o peso das circunstâncias, mas aquelas relacionadas à produção de bens de consumo duráveis e de bens de capital foram especialmente atingidas (Figura 17).

Figura 17: Brasil: produção física da indústria por grandes categorias econômicas (jan. 2018 – abr. 2021) - Índices Mensais de Base Fixa (2012 = 100); Média Móvel Trimestral



Fonte: LINS (2020, p. 64), com base em IBGE (2021a)

Santa Catarina esteve longe de se mostrar refratária ao quadro desalentador, fosse no grande conjunto do setor terciário da economia ou no setor industrial. Neste, em diversas das suas subdivisões as atividades amargaram grande retração, destacando-se, além da produção de veículos e de máquinas e equipamentos diversos, entre outros, também os setores têxtil e de confecções (Tabela 7). Ao mesmo tempo, o cenário catarinense foi fortemente marcado pela forte retração das importações. Produtos têxteis (fios, tecidos) e confecções, constituintes do “centro de gravidade” do interesse na presente pesquisa, exibiram destaque nesse processo (Tabela 8).

Tabela 7: Santa Catarina: produção industrial física em alguns setores¹ (jan. 2020 – abr. 2021)

Período Setores	2020												2021			
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A
Base fixa mensal (Base: média de 2012=100)																
Ind. Transf.	89,1	93,4	84,8	67,9	74,7	83,1	97,8	102,3	107,4	117,7	112,2	96,1	98,2	100,8	115,2	101,4
Alimentos ²	110,1	110,3	121,0	113,5	111,0	109,8	112,3	103,7	109,3	114,5	104,2	96,4	98,0	94,5	106,1	95,6
Têxteis ³	84,9	91,7	72,0	45,1	60,5	75,8	90,3	97,3	107,3	113,1	105,0	87,4	101,8	104,1	109,4	98,3
Confecções ⁴	74,8	87,9	69,5	56,8	63,3	68,9	91,7	111,3	116,4	141,1	141,2	94,5	92,4	100,3	115,5	96,9
Madeira ⁵	100,7	105,8	102,3	98,8	100,9	111,9	120,3	118,3	117,8	126,7	120,3	108,1	95,0	115,6	134,5	126,8
Papel e celulose ⁶	103,0	102,2	107,9	104,7	101,5	100,3	103,9	109,0	116,9	116,1	119,3	112,0	115,1	120,6	128,0	123,9
Borracha e plástico ⁷	88,1	85,0	72,4	55,1	71,4	85,2	92,6	98,3	101,6	111,8	100,4	94,6	98,5	94,8	103,1	97,6
Minerais não met. ⁸	90,8	85,7	80,1	39,7	59,6	70,2	86,7	92,4	99,2	99,5	100,4	95,6	80,6	81,6	86,0	88,0
Metalurgia ⁹	95,4	110,9	87,8	43,4	51,4	59,6	97,4	101,4	113,8	121,9	120,4	108,7	120,7	132,8	146,9	134,3
Produtos de metal ¹⁰	77,1	79,6	66,7	58,8	65,7	76,9	92,8	85,4	80,1	89,5	86,9	79,4	85,4	89,1	86,4	83,4
Máquinas elétricas ¹¹	78,3	79,1	72,6	46,5	57,8	82,7	94,5	99,2	101,5	113,9	114,1	95,5	93,1	91,4	105,7	88,8
Máquinas e equipam. ¹²	82,5	84,3	72,2	66,5	72,5	79,5	102,0	109,5	127,7	132,0	111,8	105,8	109,3	111,4	164,4	114,8
Veículos ¹³	77,8	90,4	64,7	43,2	48,8	49,0	72,5	85,3	88,0	94,0	90,8	77,1	92,7	90,6	107,9	99,4
Base: igual mês do ano anterior=100																
Ind. Transf.	99,5	101,8	84,3	69,2	71,3	87,8	95,1	98,7	107,6	107,6	110,9	118,6	110,1	107,8	136,5	150,0
Alimentos ²	98,9	108,6	105,7	103,7	94,0	106,4	102,4	89,6	101,2	95,5	94,8	94,0	88,7	85,7	89,2	86,4
Têxteis ³	112,1	104,4	80,2	51,5	68,6	97,7	102,0	111,9	125,3	113,0	109,9	126,8	119,7	113,4	153,0	223,4
Confecções ⁴	94,5	101,1	67,2	52,9	53,2	61,5	67,7	93,3	95,7	101,1	117,7	116,5	123,7	113,9	166,1	170,8
Madeira ⁵	99,6	83,1	83,1	81,4	81,5	99,3	98,2	97,1	102,2	102,4	104,0	112,5	94,6	109,3	131,5	128,0
Papel e celulose ⁶	97,9	103,7	96,3	98,0	95,5	96,6	92,8	99,8	109,9	106,7	111,0	105,6	110,7	117,9	118,7	118,8
Borracha e plástico ⁷	110,6	107,0	84,0	64,7	81,0	103,7	104,8	109,3	112,1	117,4	110,3	131,2	111,5	111,3	142,0	175,9
Minerais não met. ⁸	98,7	99,3	81,2	42,8	62,2	77,2	90,3	94,9	102,1	102,4	105,0	105,6	89,4	93,1	105,5	217,2
Metalurgia ⁹	104,4	96,3	74,8	37,3	41,6	55,1	90,2	84,2	99,5	109,9	120,4	180,7	127,2	119,7	167,3	310,6
Produtos de metal ¹⁰	100,2	102,0	82,4	71,7	76,2	97,7	108,1	107,1	97,3	106,0	100,4	112,5	111,5	112,2	130,2	142,8
Máquinas elétricas ¹¹	104,4	100,8	86,8	62,6	64,8	107,6	127,7	111,0	134,9	129,5	133,3	148,5	118,9	115,6	145,7	190,3
Máquinas e equipam. ¹²	89,3	91,3	77,6	74,2	78,6	98,2	120,4	123,9	137,5	135,5	123,6	134,8	132,5	132,1	227,8	170,9
Veículos ¹³	86,9	101,8	66,5	43,6	46,9	52,0	68,2	84,2	91,5	89,7	101,8	121,0	119,2	100,3	166,9	230,2

Fonte: LINS (2020, p. 66), com base em IBGE (2021b), Tabela 2.12 – Indicadores de Produção Industrial [...] (Número Índice)

¹ Setores indicados na Pesquisa Industrial Mensal – Produção Física (PIM-PF) Regional como base da observação em Santa Catarina (cf. IBGE, 2021). ² Fabricação de produtos alimentícios. ³ Fabricação de produtos têxteis. ⁴ Confecção de artigos do vestuário e acessórios. ⁵ Fabricação de produtos de madeira. ⁶ Fabricação de celulose, papel e produtos de papel. ⁷ Fabricação de produtos de borracha e de material plástico. ⁸ Fabricação de produtos de minerais não-metálicos. ⁹ Metalurgia (artefatos e peças diversas de ferro, alumínio). ¹⁰ Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos. ¹¹ Fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos. ¹² Fabricação de máquinas e equipamentos. ¹³ Fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias (inclui peças ou acessórios)

Tabela 8: Santa Catarina: importações de produtos selecionados (jan. 2020 - maio 2021); valores em milhões de dólares e quantidades em milhões de quilogramas líquidos

	2020												2021				
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M
US\$ Milhões (FOB)																	
Plásticos ^a	103	96	102	94	81	58	53	74	98	110	148	147	143	157	158	185	238
Fios, tecidos confeccionados ^b	131	116	113	87	84	58	55	67	97	103	144	141	125	151	159	92	132
Produtos de ferro ou aço ^c	11	9,1	6,7	5,7	8,2	14	13	13	12	10	17	17	24	12	23	28	34
Cobre ^d	69	72	62	46	18	24	25	51	88	91	119	117	91	107	138	147	98
Alumínio ^e	12	8,7	20	10	7,6	16	6,7	25	20	13	30	27	30	28	48	47	44
Diodos, trans. semicondutores ^f	31	33	26	29	11	10	18	19	24	12	23	19	32	33	45	42	61
Circuitos integrados eletrônicos ^g	6,2	6,9	6,1	5,4	4,4	9,2	7,3	9,1	12	10	10	17	12	10	12	12	12
Peças e acessórios de veículos ^h	21	15	20	13	10	6	10	15	15	19	21	32	25	30	43	30	23
Quilograma Líquido (Milhões)																	
Plásticos ^a	90	87	91	82	70	53	53	75	95	99	126	120	116	113	103	120	140
Fios, tecidos confeccionados ^b	56	49	47	31	31	18	17	31	47	55	77	175	60	70	70	40	52
Produtos de ferro ou aço ^c	15	12	10	8,7	12	21	20	19	17	14	25	25	34	17	32	37	43
Cobre ^d	11	12	11	8,5	3,4	4,4	4,2	7,9	13	13	17	16	12	13	16	16	10
Alumínio ^e	5,9	4,5	10	6,0	4,2	9,4	3,8	13	10	6,5	15	13	14	13	21	20	17
Diodos, trans. semicondutores ^f	7,4	8,4	7,3	7,9	2,9	2,2	4,7	5,4	7,1	2,9	6,4	5,0	8,9	9,2	12	10	16
Circuitos integrados eletrônicos ^g	0,010	0,011	0,009	0,010	0,006	0,016	0,011	0,015	0,019	0,015	0,013	0,027	0,018	0,016	0,021	0,015	0,011
Peças e acessórios de veículos ^h	3,6	2,9	2,9	2,0	1,6	1,1	1,8	2,9	2,7	3,4	3,8	4,8	3,5	4,5	5,4	3,2	3,9

Fonte: LINS (2020, p. 70), com dados de Ministério da Economia (2021)

^a Corresponde à Divisão 57 – Plásticos em formas primárias, da Classificação Universal para Comércio Internacional (CUCI); ^b Corresponde à Divisão 65 – Fios têxteis, tecidos, artigos confeccionados, n.e.p. e produtos relacionados, da CUCI; ^c Corresponde ao Subgrupo 6744 – Produtos laminados planos de ferro ou aço não ligado, folheados ou chapeados, nem revestidos, com uma largura de 600 milímetros ou superior, da CUCI; ^d Corresponde ao Subgrupo 6821 – Cobre refinado e não refinado, ânodos de cobre para refinação eletrolítica, ligas de cobre, em formas brutas, da CUCI; ^e Corresponde ao Subgrupo 6841 – Alumínio e ligas de alumínio em formas brutas, da CUCI; ^f Corresponde ao Subgrupo 7763 – Diodos, transistores e dispositivos semicondutores, dispositivos fotossensíveis semicondutores, diodos emissores de luz, da CUCI; ^g Corresponde ao Subgrupo 7764 – Circuitos integrados eletrônicos, da CUCI; ^h Corresponde ao Subgrupo 7853 – Outras partes e acessórios dos veículos automóveis dos grupos 722, 781, 782 e 783, da CUCI

Para as empresas que preencheram o questionário da pesquisa de campo, o atraso nas entregas dos produtos adquiridos no exterior foi tipo de dificuldade compartilhado por todos os entrevistados, quer dizer, de indicação unânime. E quase todos informaram aumento dos valores pagos – na comparação com a tendência histórica –, assim como a necessidade, por conta dessa ampliação, de renegociar com os fornecedores estrangeiros. As empresas A, B, C, D e F assinalaram esse aspecto.

Mas não se deixou de indicar diversos outros tipos de problemas incidentes nessas interações no âmbito das linhas de fornecimento/suprimento envolvendo o exterior. Rompimentos de contratos, problemas de logística, dificuldades de comunicação com fornecedores em razão da suspensão das atividades de trabalho (*lockdown*), situações adversas nos portos e mesmo o desabastecimento de diferentes insumos, também se tornaram importantes desafios às empresas durante este período, conforme foi possível perceber.

De toda maneira, cabe ressaltar que, no período em que as entrevistas foram realizadas (outubro a dezembro de 2021, como já informado), várias das empresas que responderam ao questionário já haviam resolvido esses problemas, senão na totalidade, ao menos parcialmente. E a questão que importa destacar a respeito disso – central nos objetivos da presente pesquisa – refere-se aos procedimentos tentados ou adotados pelas empresas com vistas ao enfrentamento das assinaladas dificuldades.

As informações disponibilizadas nos questionários permitem observar que as medidas adotadas abrangeram a busca e incorporação de novos fornecedores. Esta consistiu na principal medida, pois encontrar novos atores, representativos de manutenção do fluxo de fornecimento dos materiais necessários às atividades das empresas pesquisadas, foi procedimento apontado por todos os respondentes (Quadro 9).

Assinale-se que esses novos fornecedores foram perscrutados, e incorporados como agentes das linhas de suprimento, dentro e fora do Brasil. A empresa D especificou o Vale do Itajaí como espaço no qual protagonizou essa busca/incorporação, objetivando obter acessórios e materiais para a produção de lingerie. A empresa G, de sua parte, especificou o estado de Minas Gerais, no tocante ao abastecimento em fibras.

Quadro 9 – Medidas adotadas pelas empresas que preencheram o questionário para lidar com as dificuldades de importação de insumos e matérias-primas

Empresa	Estratégia
A	Obter novos fornecedores brasileiros
B	Obter novos fornecedores em outros países Substituição de matéria-prima/insumos/equipamentos
C	Obter novos fornecedores brasileiros Obter novos fornecedores em outros países (Austrália)
D	Obter novos fornecedores brasileiros para todos os produtos importados Privilegiar os fornecedores de acessórios e ferragens para lingerie da nossa região (Vale do Itajaí)
E	Obter novos fornecedores de aviamentos brasileiros
F	Obter novos fornecedores de outros países (“onde está menos caótico”) Substituição de insumos similares, mas outros fornecedores Investir em novas tecnologias
G	Obter novos fornecedores brasileiros para fibras, no Estado de Minas Gerais Substituição de fibras têxteis e corantes químicos

Fonte: elaboração própria

De todo modo, não faltou quem assinalasse o caráter – pelo menos na experiência própria – provisório dessa medida de nacionalização da cadeia de suprimentos ou de parte dela. De fato, um dos entrevistados alertou para o aspecto de temporalidade limitada à duração das adversidades na esfera internacional, no recurso a fornecedores domésticos. O motivo, na opinião manifestada, guardava relação com o fato de que os fornecedores brasileiros operando no seu segmento de atuação ofereciam produtos de qualidade inferior e praticavam preços mais altos.

Essa teria sido uma das razões pelas quais a busca de novas possibilidades de fornecimento incidiu igualmente na esfera internacional. Duas das empresas pesquisadas optaram por um outro fornecedor estrangeiro, sendo a Austrália o país de atuação do novo fornecedor mencionado em um dos casos. No outro caso não foi informada qualquer especificação.

Também a busca de novos itens de consumo produtivo caracterizou as respostas das empresas que preencheram o questionário com relação às dificuldades enfrentadas na importação de insumos e matérias primas. A rigor, essa busca envolveu principalmente a

substituição, ao menos de modo parcial, de fibras têxteis e corantes químicos. A empresa G informou sobre isso de modo explícito, como indicado no Quadro 9.

Essas indicações sobre a necessidade de conseguir novos fornecedores mostram-se em sintonia com uma tendência mais geral, seja em escala brasileira ou catarinense. Contemplando o plano nacional, Brigatti (2021, p. A13) escreveu, em texto intitulado “Produção industrial substitui importações durante a pandemia”:

A partir de meados de 2020, com o choque da pandemia já instalado em todo o mundo, a relação entre o crescimento da produção industrial e o aumento das importações sofreu uma inversão de trajetória no Brasil. Em outros termos, a demanda interna passou a ser mais atendida pela produção doméstica e menos pelas importações. [...] As hipóteses são muitas e vão desde a necessidade de recomposição dos estoques domésticos em um período de desorganização das cadeias de abastecimento até uma reação atrasada à depreciação da taxa de câmbio. [...] [O quadro guarda estreita relação com, sobretudo, a] dependência de componentes importados, que entre a década de 1990 e 2012, quase dobrou.

Em Santa Catarina, as grandes adversidades acarretadas pela pandemia foram prontamente detectadas e passaram a marcar as manifestações da FIESC, por exemplo, como se observou no relatório para 2020 dessa instituição, entre outros documentos (FIESC, 2021). Estaria a dizer muito, sobre como se encarou a conjuntura de crise naquele âmbito, a elaboração e divulgação, já em 2020, de um programa denominado Travessia (FIESC, 2020a).

A chamada de capa é sugestiva sobre as intenções subjacentes à preparação daquele documento. Indica-se que o material encapsula “Visão, Objetivos, Estratégias, Projetos e Planos para enfrentar as ameaças e identificar as oportunidades geradas pela crise da pandemia causada pelo novo Coronavírus”.

Para o que está em foco nesta altura do presente estudo – a questão do abastecimento internacional de insumos e matérias primas –, cabe destacar que o Programa Travessia, cujo objetivo mais amplo e geral, pode-se dizer, era nada menos que o reposicionamento da indústria catarinense, assinala o que segue entre as suas indicadas “Estratégias viabilizadoras transversais”:

A pandemia reforçou ainda mais a noção dos cuidados que se deve ter tanto na dependência de fornecedores únicos, como também da importância das relações internacionais e comércio. Assim como no caso da transformação digital, fica claro um aumento significativo do nível de sensibilização e convencimento por parte das pessoas, das organizações, governos, e empresas, acerca da importância da globalização e como se portar estrategicamente, taticamente e operacionalmente diante das características dessa nova realidade. Mais do que nunca será necessário o desenvolvimento de novos fornecedores, geração de alternativas de manufatura nos países com instabilidade democrática, política e econômica, a confiança na geração

de resultados com qualidade, produtividade e conformidade, dentro de padrões internacionais. (FIESC, 2020a, p. 59)

É evidente, na passagem citada, a importância atribuída aos problemas ligados ao recebimento de insumos importados. Note-se que essa questão havia aparecido com força em sondagem especial da FIESC efetuada no 3º trimestre de 2020, quando se detectou que, em contexto de retração das atividades que afetara duramente o faturamento, diferentes empresas atuando em Santa Catarina não conseguiam impulsionar a produção em virtude das carências de insumos e matérias-primas.

A maioria das empresas, participantes daquela sondagem, que importavam esses materiais (58%) informaram grandes problemas nos respectivos processos de abastecimento. Sobretudo os baixos estoques de que dispunham os fornecedores e a excessiva demora nos processos de produção e entrega figuravam como obstáculos mais expressivos (FIESC, 2020b).

Assim, o quadro esboçado pelas respostas das empresas que preencheram o questionário da pesquisa de campo reafirma o cenário adverso observado também por outras fontes, inclusive institucionais. Sublinhe-se que até a mídia de circulação nacional captou os problemas dessa natureza vivenciados no Vale do Itajaí.

Na região de Blumenau, muitas importações foram suspensas no ano passado [2020], segundo o diretor-executivo do Sintex (Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário), Renato Valin. Além do câmbio desvalorizado, houve aumento dos preços em dólar e dos fretes.

Outros insumos, como produtos químicos, também ficaram até 30% mais caros. “Essas compras demoram, tem um ‘*transit time*’ [tempo de tráfego] complicado, levam quase quatro meses para chegar. Muitas empresas preferiram segurar um tanto as importações”, diz.

Somados os meses de janeiro e fevereiro, o volume de importações no setor têxtil está 9% menor neste ano [2021], na comparação com o ano passado, segundo levantamento do Sintex [...].

A redução nas compras externas afetam principalmente tecidos sintéticos, como poliéster e poliamida. “Para muitos, o jeito foi buscar opções no mercado interno”. O trabalho agora, segundo ele, tem sido de apelo pela valorização do produto brasileiro. (BRIGATTI, 2021, p. A13).

6.3 COMENTÁRIO FINAL

O conteúdo deste capítulo alinha-se ao objetivo da pesquisa relativamente à percepção de como a pandemia da covid-19 repercutiu nas indústrias têxteis e do vestuário do Médio Vale do Itajaí, no tocante, sobretudo, aos problemas de obtenção de insumos e matérias-primas, em especial de origem estrangeira. A intenção era igualmente formar uma ideia sobre as medidas tomadas pelas empresas em resposta às adversidades vivenciadas a respeito. A motivação era a percepção de que problemas desse tipo afetavam diferentes setores e distintos espaços (nacionais, regionais), tendo em vista estrangulamentos diversos.

Conjecturava-se, com base em observações mais gerais – marcantes inclusive no debate sobre as cadeias globais de valor –, que no contexto da pandemia empresas têxteis e de produção do vestuário da região se depararam com problemas de acesso a insumos e matérias-primas oriundos do exterior e, procurando alternativas, efetuaram mudanças nas suas linhas de fornecimento de insumos e matérias-primas.

Iniciou-se o capítulo dirigindo o olhar para as exportações das empresas que preencheram o questionário, indagando se, de fato, essas vendas ocorriam e procurando caracterizar tal prática sob a pandemia. Descobriu-se que algumas empresas exportavam, para diferentes tipos de países, e envolvendo produtos do vestuário. Verificou-se, particularmente, que a crise sanitária representou adversidades para tal prática exportadora, com cancelamentos de contratos ou postergação de prazos de entrega de encomendas. Assim, as empresas procuraram alternativas, explorando o mercado doméstico e adotando – ou aprofundando – formas de comercialização dizendo respeito, talvez com maior destaque, ao *e-commerce*.

Sobre as importações de insumos e matérias-primas, a pandemia se revelou fonte de grandes problemas para todas as empresas do painel entrevistado. De fato, todas utilizavam materiais importados, e as dificuldades de abastecimento – causados seja pela suspensão das atividades de produção na origem estrangeira, seja os esquemas de transporte – incidiram no grupo, de um modo geral.

As reações implicaram a busca de substitutos notadamente no Brasil, mas também no exterior. Essa busca, apontada inclusive em nível institucional como caminho a ser trilhado, para quebrar a dependência em relação às linhas de fornecimento até então utilizadas, teria aparentemente produzido resultados para algumas empresas, pois houve quem declarasse ter superado o essencial dos problemas.

Seja como for, no período em que os questionários foram preenchidos, as empresas ainda não tinham condições de informar sem incertezas sobre o futuro desse processo de substituição de fornecedores. De fato, os entrevistados relataram que ainda era cedo para fazer esse tipo de avaliação com alguma confiança.

Os respondentes consideraram, contudo, ser viável – e possivelmente desejável, pela aparente maior segurança que tal coisa representaria em face de turbulências na escala internacional – a substituição de fornecedores estrangeiros por nacionais desde que os segundos atentem efetivamente para critérios de qualidade. Além disso, também constitui aspecto importante a ser observado a prática de preços compatíveis com os oferecidos pelos fornecedores estrangeiros com os quais interagem historicamente.

Reavaliar continuamente as condutas desses fornecedores também se mostra procedimento estratégico, segundo as opiniões manifestadas. Naturalmente, a própria qualidade dos insumos e das matérias-primas que vêm sendo utilizados haveria de ser objeto de permanente escrutínio, de acordo com as empresas ouvidas.

Todavia, quando foram indagados sobre a possibilidade de privilegiar os fornecedores da própria região, envolvendo inclusive iniciativas de cooperação e rede de apoio para, talvez, desenvolver produtos e possivelmente processos produtivos, os entrevistados se mostraram bastante cautelosos. Uma das empresas – a empresa D – declarou ter se voltado para o Vale do Itajaí em busca de materiais, como informado no Quadro 8. Entretanto, na pergunta a respeito desse tipo de medida – explorar as possibilidades da própria região – as manifestações giravam em torno da ideia de que ainda era cedo para avaliar avanços nessa direção. No próximo capítulo esse tipo de problema voltará a ser abordado.

Por último, com respeito à busca de alternativas, o apoio e orientação institucionais promovidos por entidades como SINTEX, ABIT e SEBRAE foram indicados como importantes por parte das empresas que preencheram o questionário. Quatro das sete empresas – as empresas A, C, D e F – informaram ter recorrido às instituições, na expectativa de lograr algum tipo de informação ao sugestão de conduta que auxiliasse a enfrentar as adversidades ligadas ao abastecimento em insumos e matérias primas.

A possibilidade de trocar experiências, de usufruir de apoio mutuamente manifestado, de desenvolver diálogos construtivos e de identificar consultores e avançar na contratação de seus serviços, foram aspectos apontados em conexão como a iniciativa de buscar as

instituições. E até ações mais coordenadas puderam ser protagonizadas nesse contexto, como a que envolveu reunião das empresas com integrantes de estrutura portuária com vistas a obter viabilização ou melhoramento na esfera dos transportes. O papel das instituições teria sido importante nesse processo.

7 REFLEXOS DA PANDEMIA NO FUNCIONAMENTO DAS EMPRESAS PESQUISADAS, COM REALCE PARA SUAS INTERAÇÕES LOCAIS

Conforme indicado na introdução, pretendeu-se com a presente pesquisa lograr percepção sobre os reflexos da pandemia da covid-19 nas indústrias têxteis e do vestuário do Médio Vale do Itajaí, notadamente em termos de redução das atividades (e vendas) por conta da retração da economia, de um modo geral, e das dificuldades no abastecimento em insumos e matérias-primas, em especial com origem estrangeira. A literatura internacional e as informações gerais sobre a conjuntura de crise indicavam a importância dessas esferas de indagação.

Contudo, o interesse não se limitava àqueles aspectos. Igualmente se almejava formar uma ideia sobre as ações dessas indústrias, em reação às adversidades, no tocante ao que se pode chamar, em termos amplos, de organização produtiva e também de iniciativas conjuntas ou coletivas em face dos problemas. Tinha-se em mente que a constituição histórica de um aglomerado ou *cluster* têxtil-vestuarista no Médio Vale do Itajaí, conforme assinalado anteriormente nesta dissertação, representaria ou poderia representar recursos, por assim dizer, territoriais aptos a influenciar e favorecer decisões e reorientações nas empresas pesquisadas.

Uma conjectura era que, no contexto da covid-19, empresas têxteis e do vestuário regionais teriam reduzido ou interrompido suas atividades intramuros e intensificado a utilização de capacidades de produção e trabalho externas (como facções ou costureiras domiciliadas). Outra hipótese era que, tendo em vista os desafios e imperativos ligados à pandemia, empresas desses setores teriam procurado se articular em ações coletivas – promovidas, por exemplo, no âmbito das instituições de representação e coordenação – para, precipuamente, vislumbrar ações a serem protagonizadas, defender seus interesses e mesmo reivindicar junto ao setor público medidas de apoio e promoção.

Em ambas as possibilidades, uma lógica de “projeção” no território – em maior ou menor grau – era imaginada como incrustada nos procedimentos. Toda uma literatura sobre a problemática dos *clusters* e distritos industriais, ou quaisquer outras denominações que captem aspectos das dinâmicas produtivas e institucionais com clara inscrição espacial, dá amparo a indagações sobre assuntos desse tipo, produzindo conhecimento pela observação de

numerosas experiências. Anteriormente nesta dissertação, de algum modo foram tangenciados aspectos dessa problemática, quando se falou da trajetória do Médio Vale do Itajaí como aglomeração têxtil e do vestuário.

Cabe, da mesma maneira, assinalar que, no debate sobre as mudanças nas cadeias globais de valor observadas por conta de *disruptive events* registrados principalmente desde o início do presente século (assunto considerado anteriormente neste estudo), a maior regionalização dos processos aparece entre as decisões tomadas pelas empresas, como indicado. Embora nessas abordagens as escalas sejam outras, assim como se mostram diferentes os focos de observação (CGV, empresas multinacionais, ações envolvendo blocos continentais como a União Europeia), tais movimentos inspiraram indagações sobre a possível “regionalização” das práticas empresariais em razão das adversidades ligadas à pandemia.

Para perceber essas questões no painel de empresas que aceitaram responder o questionário da pesquisa, era necessário perguntar sobre como a conjuntura de pandemia havia afetado os diferentes compartimentos da atuação corporativa. A problemática da organização dos negócios e a das interações das empresas nos seus ambientes de atuação constituíam alvos de interrogação. As perguntas do questionário colocavam entre os diversos tópicos aspectos que, de um modo ou de outro, diziam respeito à “projeção” corporativa no território. A seguir exploram-se as respostas fornecidas sobre os efeitos nas diversas áreas de atuação empresarial. Depois aborda-se a problemática da “projeção” no território.

7.1 ÁREAS DE ATUAÇÃO EMPRESARIAL AFETADAS PELO QUADRO DE PANDEMIA

O desenho do bloco de questões da terceira parte do questionário foi definido de acordo com a intenção de identificar aspectos do funcionamento das empresas, durante a pandemia, que permitissem vislumbrar as áreas de atuação mais impactadas e as tentativas para fazer frente aos problemas surgidos ou agravados. A ideia era que os entrevistados se posicionassem sobre o quanto cada uma das áreas tinha sido afetada negativamente pela crise da covid-19.

Com o intuito de tornar o questionário mais “amigável”, as questões foram agrupadas nas áreas comercial, de produção, administrativa, financeira, de distribuição e logística e de

recursos humanos. As respostas disponibilizadas, contudo, nem sempre exibiram distinção clara entre essas áreas. É importante ressaltar que algumas respostas, especialmente no que diz respeito às estratégias adotadas em face das adversidades da conjuntura, não foram fornecidas sob alegação de sigilo empresarial. De nada adiantou informar, nesses casos, que as empresas não seriam identificadas na pesquisa: as posições de resguardo permaneceram irredutíveis.

Na primeira questão proposta, as empresas informaram quais as áreas que foram afetadas negativamente e qual a sua percepção com respeito à intensidade do impacto (nada afetada, pouco afetada, muito afetada, não sabe dizer). As manifestações dos respondentes permitiram construir o Quadro 10.

Duas áreas de atuação sobressaíram em intensidade de consequências provocadas pela conjuntura relacionada à pandemia: a de distribuição/logística e a de produção. Em relação à primeira, seis das sete empresas que preencheram o questionário informaram terem sido muito afetadas. Com respeito à produção, cinco empresas apontaram essa condição de “muito afetada”.

Na área financeira, foram três as manifestações dessa magnitude dos efeitos, e na área administrativa, foram duas. Relativamente às áreas comercial e de recursos humanos, somente uma empresa assim se manifestou – a mesma, a empresa E, uma confecção de pequeno porte instalada em Blumenau, que aliás só não apontou esse forte impacto na sua área financeira.

Na sequência da quantidade de áreas com indicação de “muito afetada”, informaram o número de três as empresas B, F e G (respectivamente uma empresa de beneficiamento de pequeno porte localizada em Gaspar, uma confecção de porte médio atuando em Blumenau e uma malharia também de médio porte instalada em Jaraguá do Sul); as áreas indicadas não eram as mesmas nos três casos. A empresa C (uma grande confecção de Pomerode), teve suas áreas de produção e distribuição/logística muito afetadas. As empresas A e D (pela ordem, uma grande confecção e uma pequena malharia, as duas em Blumenau) informaram somente uma área de intensas repercussões negativas: a primeira empresa, em distribuição/logística; a segunda, na área financeira.

Quadro 10: Áreas afetadas negativamente pela pandemia nas empresas que responderam o questionário

Empresa	Área Comercial	Área de Produção	Área Administrativa	Área Financeira	Área de Distribuição/ logística	Área de recursos humanos
A	Nada afetada	Pouco afetada	Nada afetada	Pouco afetada	Muito afetada	Pouco afetada
B	Pouco afetada	Muito afetada	Pouco afetada	Muito afetada	Muito afetada	Pouco afetada
C	Pouco afetada	Muito afetada	Pouco afetada	Pouco afetada	Muito afetada	Pouco afetada
D	Nada afetada	Pouco afetada	Nada afetada	Muito afetada	Pouco afetada	Pouco afetada
E	Muito afetada	Muito afetada	Muito afetada	Pouco afetada	Muito afetada	Muito afetada
F	Pouco afetada	Muito afetada	Pouco afetada	Muito afetada	Muito afetada	Pouco afetada
G	Pouco afetada	Muito afetada	Muito afetada	Pouco afetada	Muito afetada	Pouco afetada

Fonte: elaboração própria

Assinale-se também que a empresa E, uma pequena confecção de Blumenau, igualmente mencionou a área de “comunicação” como muito afetada. E que somente as empresas A e D relataram não terem sofrido qualquer impacto negativo nas suas áreas comercial e administrativa.

A sistematização dos principais problemas ou “instâncias” de problemas com que as empresas pesquisadas se depararam, durante os anos de 2020 e 2021, permite indicar a seguinte ordem de adversidades e, por extensão, de preocupações na esfera corporativa:

- 1) falta ou atrasos nas entregas de matérias-primas internacionais
- 2) contas a pagar
- 3) cancelamento de pedidos
- 4) gestão de pessoas/funcionários

Indicam-se na sequência as implicações das dificuldades relacionadas a esses problemas para cada uma das empresas. Assinale-se desde logo que o grau de detalhamento e o escopo das informações disponibilizadas no preenchimento do questionário não foram os mesmos em todas as empresas que responderam.

Empresa A

As adversidades na área comercial resultaram em atrasos nas entregas dessa empresa, que vende no Brasil e também exporta. Ao mesmo tempo, ocorreu a exploração de novos segmentos (produtos) e de novos mercados (em outros locais). Destacando que “a carga tributária é um dos maiores desafios do setor”, um desafio particularmente adverso em contextos como o da pandemia, a empresa ainda informou ter impulsionado a utilização do *e-commerce* para fazer frente aos reflexos da crise na área comercial.

Quer dizer, procurando abrir novos canais de comunicação com clientes e fornecedores, esta empresa – uma confecção de mais de mil empregados diretos instalada em Blumenau – fortaleceu o comércio eletrônico, desenvolveu novos produtos (conforme o comportamento da demanda nas circunstâncias da pandemia) e tentou expandir o mercado mediante busca de novos clientes.

No tocante à produção, a substituição de fornecedores de insumos ou matérias primas foi o único tipo de estratégia utilizado para adequação da empresa ao quadro de dificuldades, segundo informado. Representando alteração na cadeia e nos fluxos de abastecimento, essa medida ainda se encontrava em avaliação quando da realização da pesquisa de campo. Seja como for, guardando relação com os processos na área de produção, foi ressaltado no preenchimento do questionário que “a empresa vem registrando crescimento, tanto no número de funcionários quanto [em volume] de vendas e faturamento. Em 2020, registrou um aumento de 10% em relação a 2019, a partir de uma reordenação ocorrida”.

Na área de decisões administrativas, reverberando na organização do trabalho inclusive no chão de fábrica, a adoção de um sistema de rodízio nos horários, bem como a definição e implantação de turnos alternativos, foi a medida básica adotada. Naturalmente, ao lado disso se procedeu à adaptação dos espaços de trabalho com vistas a garantir o necessário

e adequado distanciamento social, em meio a diversas outras medidas de segurança impostas pelos riscos e ameaças de contaminação por conta da pandemia.

Empresa B

Atrasos nas entregas dos seus produtos aos clientes em decorrência da crise constituíram um reflexo maior da conjuntura adversa na área comercial. Na área de produção, as grandes dificuldades enfrentadas em abastecimento com insumos ou matérias primas determinaram várias medidas. Substituir fornecedores, o que incluiu tentativas junto a fornecedores de produtos químicos em outros países – trata-se, nesta empresa, de atividades de beneficiamento – e reformular o portfólio de seus produtos, por conta das imposições nesse abastecimento, figuraram com destaque entre as medidas executadas.

Assinale-se que nesta empresa, diferentemente da empresa anterior (uma confecção), o quadro de problemas levou à suspensão ou ao adiamento do lançamento de novos produtos. Isso sugere o quanto podem ser diversificadas as consequências de uma crise como a da covid-19 entre os segmentos de um mesmo setor ou uma mesma indústria, ou entre os elos de uma mesma cadeia produtiva.

Em termos administrativos, sobressaíram como providências o estabelecimento, ou as tentativas neste sentido, de novas parcerias e práticas colaborativas com outras empresas, bem como a renegociação de contratos, preços e condições de pagamento com os atuais fornecedores. Ressoando na esfera da gestão dos recursos humanos, e como únicas medidas com tais reflexos, foram destacadas as decisões administrativas de antecipação de férias e de prática de férias coletivas.

Já com respeito ao binômio distribuição-logística, a empresa informou ter modificado os prazos de entrega dos produtos, do mesmo modo como alterou as formas e os mecanismos de transporte do resultado de suas atividades. A esse respeito, a empresa precisou inclusive recorrer até mesmo ao transporte informal, para conseguir atender seus clientes, em que pesem os atrasos que não conseguiu evitar.

Nessa esfera de atuação (e de problemas), a empresa ainda destacou ter sido compelida a abrir novos canais de comunicação com clientes. Tratou-se especialmente de explorar canais digitais, um tipo de iniciativa resumido nesta expressão, acrescentada em resposta ao questionário, “Fortalecemos o *on-line*”. Assinale-se que também a comunicação com

fornecedores foi lubrificada ou promovida nesses termos, de acordo com a informação prestada.

Empresa C

Grande produtora de artigos de vestuário operando em Pomerode, e também importante exportadora, essa empresa se viu forçada a atrasar entregas, e, ao mesmo tempo, explorou novos segmentos (produtos) de atuação e intensificou o *e-commerce*. Além disso, buscou a diminuição da presença de intermediários na comercialização de seus produtos, o que parece ser um desdobramento lógico de uma maior utilização do comércio eletrônico, entre outros fatores. Essa redução foi classificada pelo respondente como um realinhamento do modelo de negócio.

Com respeito à área de produção, a substituição de fornecedores teria sido a principal providência adotada. Na base, naturalmente, figuraram as dificuldades enfrentadas com as linhas de abastecimento até então utilizadas, por conta de problemas de produção na origem ou nos transportes. Como em outras empresas que adotaram semelhante comportamento de troca, a modificação da cadeia de suprimentos constituiu tradução clara das decisões protagonizadas.

Na área administrativa, revelou-se necessário, conforme informado, o estabelecimento de novas parcerias e práticas colaborativas com outras empresas, provavelmente em conexão com a mencionada substituição de fornecedores. Mas também a assinalada renegociação de contratos, preços e condições de pagamento com antigos fornecedores que permaneceram nas linhas de suprimentos pode ser assimilada àquela conduta. A adaptação dos espaços ou ambientes de trabalho objetivando garantir a segurança sanitária, um imperativo na pandemia, e a adoção de novos procedimentos de atendimento ao cliente, especialmente o atendimento *on-line*, igualmente figuraram entre as ações da área administrativa.

Em distribuição e logística, a empresa precisou alterar as formas e os mecanismos de entrega/transporte de seus produtos. A informação inserida no questionário é que se adotara ou buscara a inserção em um novo *marketplace* (sem especificar).

É provável, contudo, que isso também se refira, ou ao menos guarde relação, com as mudanças produtivas que, segundo apontado, foram realizadas para “aumentar o valor da

marca”: a intenção, pelo que se explicou, era atingir posição no mercado como fornecedora de “uma malha mais confortável, com maior valor e mais adaptada para o período da pandemia”. Nessa orientação, novos canais de comunicação foram abertos através de “*lives*, mídias digitais e convenções de vendas *on-line*”.

Merece realce que, não obstante as dificuldades associadas à crise sanitária, a empresa tenha informado a contratação de novos funcionários. De acordo com o assinalado no questionário, isso ocorreu em contexto de uma maior aproximação às entidades de representação dos interesses dos trabalhadores e de promoção de negociações sobre aspectos das relações de trabalho.

Empresa D

Pequena malharia localizada em Blumenau, essa empresa indicou, sobre os reflexos da conjuntura da pandemia na sua área administrativa, um inevitável atraso nas entregas de seus produtos. Ao mesmo tempo, e por conta de problemas da mesma natureza, assinalou ter adotado ou aprofundado o uso do *e-commerce* como estratégia de enfrentamento das dificuldades. Tal providência fez parte da orientação mais geral de abrir novos canais de comunicação: de fato, segundo sublinhado, nesse processo avançou-se em “um *e-commerce* mais estruturado, mais profissional”.

Com respeito à área de produção, a empresa se viu compelida a encontrar novos fornecedores, como acessórios notadamente para a confecção de lingerie. Aspecto a ser ressaltado é que tais fornecedores foram mobilizados no próprio Vale do Itajaí, na própria cidade de Blumenau e também em cidades próximas como Gaspar e Ilhota. O respondente ainda destacou, sobre a esfera produtiva, o desenvolvimento de novas parcerias, certamente implicando atitudes de cooperação com os novos fornecedores contatados e utilizados, uma cooperação que teria um perfil vertical, consistindo em definição conjunta dos insumos demandados pela malharia.

A área administrativa estabeleceu relacionamento *on-line* no âmbito de novas parcerias, um tipo de procedimento que foi avaliado – o que inclui uma apreciação sobre as parcerias em si – pela empresa entrevistada como muito positivo. Seja como for, a área administrativa igualmente precisou enfrentar a exigência de renegociar contratos, preços e condições de pagamento com os fornecedores com os quais já interagiu.

Relativamente às questões de distribuição e logística, a empresa procurou meios de alterar as formas de entrega e transporte que tradicionalmente utilizava. Nesse intuito, procedeu à contratação de diferentes serviços, quer dizer, empresas, para a realização desse tipo de tarefa. A enfrentada pressão nesse sentido, e a resposta adotada, não representa senão mais uma ilustração, entre tantas outras na região, em Santa Catarina, no Brasil e internacionalmente, do quanto a conjuntura de pandemia travou diferentes canais de escoamento da produção.

Por último, vale assinalar que, relativamente à área de recursos humanos, registrou-se no questionário ter ocorrido a demissão de alguns funcionários. Todavia, sugerindo volatilidade ou caráter fortemente circunstancial nos procedimentos a respeito desse assunto, ocorreram ao mesmo tempo novas contratações, sem que os perfis ou os traços da atuação profissional fossem detalhados nas respostas. De toda maneira, o respondente assinalou que houve redução da jornada de trabalho durante um período na empresa, refletindo o ritmo das atividades, afetado pela conjuntura pandêmica.

Empresa E

Essa pequena produtora blumenauense de artigos do vestuário assinalou que, em questões de cunho comercial, somente o atraso nas suas entregas revelou-se uma imposição do período da pandemia. Como a totalidade do seu mercado diz respeito ao Brasil, não houve incidência de dificuldades para exportação nesse determinante.

Portanto, esse indicado atraso há de ter refletido o não cumprimento de prazos em virtude de obstáculos nos processos produtivos, relacionados às medidas sanitárias. Com efeito, na área de produção, essa empresa indicou decisões que representaram a suspensão ou o adiamento do lançamento de novos produtos. Os problemas se refletiram administrativamente em adoção do sistema de rodízio no trabalho, envolvendo turnos alternativos.

Claro que, objetivando garantir o distanciamento social e o cumprimento das demais medidas de segurança sanitária, procurou-se adaptar para o contexto de pandemia os diferentes compartimentos dos espaços de trabalho. As funções profissionais assim desempenhadas ocorreram paralelamente, por iniciativas que implicaram a área de recursos

humanos, à adoção de formas de trabalho remoto em certas atividades. Mas a antecipação de férias e a realização de férias coletivas, nos períodos de maiores dificuldades em virtude das medidas restritivas, não deixaram de também marcar a organização das atividades da empresa.

Uma espécie de corolário (quase) lógico do conjunto de iniciativas protagonizadas foi, segundo relatado pela empresa, a abertura de novos canais de interação abrangendo tanto clientes como fornecedores. Isso disse respeito, nos termos registrados no questionário, à “adaptação de protocolos de dinâmicas de trabalho para a comunicação com fornecedores e clientes”.

Empresa F

Também essa empresa, uma confecção de porte médio que produz em Blumenau e igualmente exporta, precisou atrasar suas entregas. Simultaneamente, procurou explorar novos segmentos (tipos de produtos) de atuação, lançando mão – ou intensificando o uso – do *e-commerce* como forma de lidar com as adversidades da crise pandêmica na esfera da comercialização. Os novos produtos desenvolvidos representam maior valor agregado e mais conforto, e também estariam a refletir a percepção de que, como informado, a pandemia teria nutrido um tipo de demanda justificador da utilização de novos tecidos antivírus.

Ainda no tocante à área de produção, a empresa informou ter substituído fornecedores, o que obviamente se refletiu em termos de alteração na sua cadeia de abastecimento. Os novos fornecedores foram buscados, em conformidade com a especificação fornecida nas respostas ao questionário, na África e na China. Em ambos os casos, o suprimento dizia respeito (ao que parece na sua totalidade) a tecidos.

É importante sublinhar que as reações dessa empresa na esfera produtiva incluíram a externalização – mediante terceirização – de processos ou partes de processos. Nesse movimento, conforme o relato, foram contratadas facções na região Nordeste do país, com o objetivo de lograr o cumprimento de seus contratos de venda. Entretanto, o respondente fez questão de indicar que essa adotada estratégia de terceirização ainda estava sendo avaliada quanto aos resultados atingidos, querendo isso se referir, provavelmente, a aspectos não só de prazo, mas também – e principalmente – de qualidade.

Em termos, por assim dizer, administrativos, informou-se o estabelecimento de parcerias ou práticas colaborativas com outras empresas em torno, talvez em primeiro lugar, do mencionado processo de lançamento de novos produtos e de exploração de *marketplace* (sem especificação a respeito). Nesse plano da gestão, igualmente a renegociação de contratos, preços e condições de pagamento com os atuais fornecedores marcou as atividades protagonizadas. O mesmo pode ser dito sobre a adoção de novos procedimentos de interação com os clientes, em relação ao que o respondente destacou avanços em “agilidade no atendimento *on-line*”.

A área de distribuição e logística necessitou, além de alterar prazos de entrega, como já mencionado, encontrar outras formas ou outros mecanismos de encaminhamento dos produtos da empresa. A contratação de diversas empresas de transporte, de pequeno e médio porte, segundo apontado, fez parte das medidas executadas a respeito.

Por fim, relativamente à organização do trabalho, a antecipação de férias e a realização de férias coletivas integraram o rol de procedimentos da área de recursos humanos da empresa, a exemplo do que ocorreu em outras entrevistadas. Igualmente se apontou o que foi caracterizado como aproximação ao sindicato de trabalhadores, para negociações de contratos de trabalho. E se relatou diminuição da jornada de trabalho, por conta de orientação em programa do Governo Federal.

Empresa G

Essa empresa, uma malharia de porte médio instalada em Jaraguá do Sul, não fugiu à regra de atrasos na entrega de seus produtos, como observado nas demais empresas. Tampouco se deixou de adotar ou intensificar a utilização do *e-commerce*, o respectivo detalhamento, no questionário, sendo expresso com estas palavras: “aceleramos o processo relacionado a *omnichannel* (canais de distribuição), [e] além disso, ampliamos a plataforma digital de vendas”. Isso se inscreveu em tentativa de abertura de novos canais de comunicação, envolvendo não só clientes, mas também fornecedores; nesse avanço em comunicação, foram incluídos os empregados, “realizando convenção e treinamento a distância”.

Em termos produtivos, a empresa viu-se diante da necessidade de substituir fornecedores de insumos, o que ocasionou modificação na estrutura da sua cadeia de suprimentos. Nessa busca de novas relações nos fluxos verticais de que participava, a empresa estabeleceu parceria com um fornecedor do estado de Minas Gerais que foi qualificada na entrevista como positiva.

Foi relatado na entrevista o desenvolvimento de novos produtos. No período da pesquisa, tratava-se de algo “ainda em implantação, uma produção voltada para o *slow fashion*¹”. Nesse contexto, a empresa também assinalou que foram realizadas mudanças nas “demonstrações de valor e posicionamento da marca”, levando-a a “posicionar-se como uma empresa com responsabilidade climática e social, coisa que já somos”.

Com respeito à organização do trabalho, o setor administrativo da empresa introduziu sistema de rodizio e promoveu a adaptação dos espaços de atuação para garantir o distanciamento social e atender às demais medidas de segurança impostas pela pandemia. Isso se expressava em estrito controle sanitário, como se fez questão de salientar, envolvendo a garantia do uso de máscaras e de álcool em gel, e a atenção para a manutenção dos espaços ventilados e abertos, para o distanciamento entre as mesas e para o uso de painéis de acrílico.

Na área de distribuição e logística, os imperativos das circunstâncias não repercutiram somente em alteração dos prazos de entrega dos produtos da empresa, como indicado anteriormente. Houve igualmente a necessidade de buscar novas alternativas para fazer frente às necessidades de entrega, e isso envolveu conseguir a utilização de outras formas e outros mecanismos de transporte.

Em relação à organização do trabalho, dois tipos de iniciativas principais marcaram o contexto de pandemia nessa empresa, implicando igualmente a sua área de recursos humanos. De um lado, relatou-se ter sido necessária a adoção de formas de trabalho remoto. De outro lado, e paralelamente, ocorreram antecipações de férias e determinação de férias coletivas.

*

Numa espécie de síntese, pode-se assinalar que há pontos em comum, no painel de empresas que responderam o questionário, quanto às dificuldades vivenciadas e às estratégias

¹ O termo “slow fashion” foi criado pela professora e consultora do Center for Sustainable Fashion Kate Fletcher, e usado pela primeira vez em seu livro “Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys” (FLETCHER, 2008). Desde então, marcas surgiram ou se adaptaram tendo em sua coluna vertebral esse conceito.

adotadas perante os imperativos da conjuntura de crise. Sem que isto surpreenda, as áreas comerciais foram bastante afetadas em todos os casos. Uma consequência é que todas as empresas tiveram que administrar problemas relacionados a atrasos nas entregas de suas mercadorias e, do mesmo modo, adotar ou intensificar a utilização dos recursos do *e-commerce*.

Também todo o conjunto registrou impacto na esfera da produção. A alteração nas linhas de abastecimento foi um resultado recorrente, relacionado a processos de busca de novos fornecedores que até abrangeram a substituição de estrangeiros por nacionais, como no caso de supridor encontrado em Minas Gerais. Mas também novos fornecedores estrangeiros foram incorporados. Ainda nessa esfera, pelo menos uma empresa informou ter ampliado a utilização de capacidades produtivas externas às estruturas corporativas, lançando mão – ou aprofundando o uso – de fábricas para algumas etapas de seus processos de fabricação.

As medidas adotadas pelas áreas administrativas das empresas guardaram forte relação com a gestão sanitária devido à pandemia. Todas colocaram em prática ações para garantir o distanciamento social, assim como adotaram outras medidas protetivas, a saber: uso de máscaras e álcool em gel; definição de espaços de trabalho com ocupação reduzida, ventilados e abertos; instalação de painéis de acrílico; observação de permanente higienização de superfícies de contato; e disponibilidade de transporte para o contingente assalariado, entre outros.

Renegociações com os fornecedores tradicionais, envolvendo termos de contratos, preços e condições de pagamento, também marcaram as iniciativas em quase todas as empresas. Boa parte procurou adotar novos procedimentos de atendimento ao cliente, intensificando a utilização de seus canais digitais. Dois respondentes informaram terem estabelecido novas parcerias e práticas colaborativas com outras empresas, envolvendo compras conjuntas e vendas com parceiros *on-line (marketplace)*. E não faltou a criação de comitê para monitorar e gerir riscos e crises, tipo de ação efetivada em uma empresa.

Foi disseminada a necessidade, nas esferas de distribuição e logística, de vislumbrar soluções para os problemas em entrega/transporte dos produtos fabricados. A contratação de diferentes empresas de entrega e até o fretamento informal perfilaram-se entre as iniciativas. O forte impacto da conjuntura adversa na área de distribuição e logística das empresas

também acelerou o processo de inserção, ou o seu aprofundamento, em plataformas digitais de compra.

A antecipação de férias e a adoção de férias coletivas foram alternativas encontradas nas áreas de gestão de pessoal em quatro das sete empresas ouvidas. Prática de trabalho remoto, redução da jornada de trabalho e negociações com os funcionários e com o próprio sindicato também ocorreram, ainda que com menor incidência. Assinale-se, a respeito da problemática do trabalho, que não foram identificados ou percebidos movimentos indicativos de demissões volumosas, por conta da redução das atividades provocada pela pandemia. Na verdade, enquanto apenas uma empresa reconheceu ter demitido funcionários, outras duas informaram que realizaram contratações no mesmo período.

Essa questão merece ser colocada em perspectiva, pois a Organização Internacional do Trabalho (OIT) havia expressado inquietação, no início da crise pandêmica, com a possibilidade de uma generalizada perda de emprego e renda pelos trabalhadores da indústria do vestuário. Em contexto que se desenhava como muito negativo para o mundo do trabalho, a instituição apoiou a promoção de um “chamado à ação”, baseado em amplas consultas junto a marcas e varejistas globais, de fabricantes e organizações de empregadores e trabalhadores. O objetivo declarado era lograr a proteção do emprego, da renda e da saúde dos trabalhadores, de um lado, simultaneamente à ajuda aos empregadores para que pudessem sobreviver durante a crise (ILO, 2020).

Assinale-se ainda que, além da abertura de novos canais de comunicação com clientes e fornecedores, sobretudo canais digitais – por meio dos quais se realizaram com sucesso *lives* e convenções de vendas e treinamentos *on-line* – as empresas procuraram desenvolver novos produtos e mudar o posicionamento de suas marcas. É difícil saber se tal inclinação derivou especificamente do contexto de crise ou se fazia parte de tendência já em curso. De todo modo, as ações nessa direção procuraram zelar, segundo informado nas entrevistas, por aspectos e valores compatíveis com a sustentabilidade socioambiental, característicos de empresas que assumem responsabilidades climáticas e sociais. Coleções com tecidos antivírus e com modelagens que promovem principalmente o conforto, assim como o desenvolvimento de *slow fashion*, também foram mencionadas.

7.2 A QUESTÃO DA PROJEÇÃO TERRITORIAL DAS EMPRESAS EM REAÇÃO AOS PROBLEMAS

Como assinalado anteriormente, a configuração de aglomerado têxtil-vestuarista no Médio Vale do Itajaí, constituído historicamente e consolidado durante período de muitas décadas, outorgava sentido a indagações sobre o quanto as empresas da área se teriam voltado para os recursos do próprio território – capacidades produtivas externas a elas, instituições – no intuito de enfrentar as adversidades ligadas à pandemia.

Insinuavam a relevância dessa questão até mesmo abordagens sobre mudanças em cadeias globais de valor nas quais têm proeminência processos de regionalização, como abordado no começo desta dissertação. Não obstante as diferenças de escala nesses estudos, e o próprio fato de ser controverso o envolvimento das indústrias têxteis e do vestuário do Médio Vale (e de Santa Catarina como um todo) em cadeias globais – pois se exporta pouco, por exemplo, embora seja elevado o uso de matérias primas e insumos importados, o que impõe reconhecer a participação em tramas de vínculos de abrangência “global” –, aquela discussão sobre cadeias igualmente nutriu o interesse pela projeção territorial como possível resposta das empresas da região.

Duas esferas principais de observação foram contempladas relativamente ao assunto. De um lado, aquela relativa à busca de interações, sobretudo no âmbito do tecido institucional, para vislumbrar e explorar caminhos aptos a propiciar o enfrentamento das adversidades. De outro lado, a referente à orientação rumo à base produtiva territorial, em busca de fornecedores e de capacidades de produção em movimentos de subcontratação ou terceirização produtiva.

Sobre a primeira esfera, o período de pandemia, com as incrustadas dificuldades e inseguranças em relação ao futuro para cada empresa, propiciou um movimento, ainda que tímido e informal, de cooperação e trocas diversas (informações, experiências) entre os empresários do setor. Conversas e reuniões para discutir estratégias, procedimentos ou somente o compartilhamento de vivências, floresceram e ganharam algum vigor com certa frequência. Instituições como SINTEX e ACIB, iniciativas do poder municipal, e, numa escala mais ampla, a FIESC e a ABIT, oportunizaram interações dessa índole.

As empresas que preencheram o questionário se manifestaram sobre o seu envolvimento nesses vínculos e expressaram a importância por elas atribuída em tais relações,

para cada tipo de ação (Quadro 11). Duas empresas, E e G, informaram não terem participado de qualquer iniciativa conjunta dessa natureza. E apenas a empresa C classificou as iniciativas do gênero como tendo sido extremamente importantes em face dos imperativos e desafios da pandemia. Duas empresas consideraram importantes essas relações, e outras duas, apenas pouco importantes.

Quadro 11: Informações das empresas que responderam o questionário sobre ações conjuntas envolvendo as esferas corporativa e institucional perante às adversidades da pandemia

Empresa	Ação protagonizada	Instituição envolvida	Importância atribuída pelo respondente
A	Trocas de informações e experiências Reuniões para discutir estratégias e procedimentos Debates em associações e instituições de representação empresarial	FIESC SINTEX	Importante
B	Trocas de informações e experiências Debates em associações e instituições de representação empresarial	FIESC SINTEX SCMC	Pouco importante
C	Trocas de informações e experiências	FIESC Prefeitura de Pomerode	Extremamente importante
D	Debates em associações e instituições de representação empresarial	ACIB	Pouco importante
E	Não participou	-	-
F	Trocas de informações e experiências Reuniões para discutir estratégias e procedimentos Debates em associações e instituições de representação empresarial	Não informado	Importante
G	Não participou		

Fonte: elaboração própria

Assim, a cooperação de tipo multilateral, envolvendo empresas e instituições públicas ou privadas, não parece ter marcado presença efetiva ou disseminada no conjunto corporativo pesquisado. Embora o número de empresas que preencheram o questionário não outorgue representatividade estatística aos resultados das entrevistas, pode-se dizer, de qualquer

maneira, que a situação captada não destoava do que tem caracterizado a região historicamente, quanto à presença de cooperação ou ações coletivas sobretudo entre empresas.

De fato, em estudo sobre os efeitos, nas indústrias têxteis e vestuaristas regionais, das mudanças regulatórias ocorridas na economia brasileira na década de 1990 – especialmente a abertura comercial, que submeteu aqueles setores a um nível de concorrência até então não observado –, Lins (2005, p. 49, nossa tradução) assinalou ter ouvido de um centenário produtor de artigos principalmente da linha quarto “[...] que o empresário de origem alemã instalado no Vale do Itajaí procura mostrar à sua comunidade que é capaz de vencer sozinho.”

Não que não tenham ocorrido interações no percurso daquele aglomerado têxtil-vestuarista. Seria surpreendente se, em trajetória de muitas décadas, algum adensamento da trama local de vínculos não houvesse acontecido. Tem havido tais relações, seja entre empresas ou envolvendo também instituições. Mas, diretamente entre empresas, a tendência parece ter sido, no mais das vezes, de relações pouco expressivas, não transcendendo muito – em particular entre empresas de menor porte – ações como empréstimos de materiais em casos de necessidade ou trocas de informações diversas. A rigor, no seio do empresariado, ou ao menos de uma fração deste, tenderia a prevalecer um forte espírito de rivalidade, como reconhecido em diversas pesquisas sobre a região, conforme já apontado no capítulo 4 desta dissertação (LOMBARDI, 2001; LINS, 2000).

De outra parte observam-se, ao longo do tempo, relações envolvendo instituições da região por meio das quais as empresas têm buscado apoios diversos e reivindicado iniciativas de promoção setorial. Diferentes esferas de interesse das empresas têm sido contempladas, como modernização tecnológica, formação de profissionais ou execução de projetos aptos a repercutir no desempenho setorial pelo fortalecimento das vendas. Ilustração importante sobre o último aspecto diz respeito a Brusque, relativamente ao impulso da prefeitura a um turismo de compras de artigos de vestuário que acabou marcando o município durante anos, conforme abordado em Henschel (2002) e em Corrêa (2006).

Assim, por exemplo, se representa limitação da cooperação ao longo da cadeia (um tipo de cooperação vertical) no Vale do Itajaí o fato de os fornecedores (de insumos, matérias primas, máquinas e equipamentos) para as empresas locais se localizarem, historicamente, em outras regiões ou outros países, a atuação das instituições vem constituindo plano de

promoção setorial que, de uma forma ou de outra, inclui o estímulo dos vínculos de colaboração ou ação coletiva (CARIO et al., 2013).

Nas relações propriamente entre empresas, desse modo, as interações historicamente verificadas diriam respeito, antes de tudo, tão somente à subcontratação ou terceirização produtiva, envolvendo a totalidade ou partes (talvez a maioria dos casos) dos processos de fabricação. Essa prática, de presença histórica na região, avultou sobremaneira desde pelo menos os anos 1990, cabe assinalar. Estudos constataram sua expansão na esteira, inclusive, de demissões então protagonizadas por empresas do Vale do Itajaí, seguidas de incentivo por parte destas para que profissionais como costureiras criassem cooperativas de trabalhadores objetivando canalizar tarefas distribuídas pelos antigos empregadores (LINS, 2001).

Contudo, também com respeito ao que se poderia designar, referindo à subcontratação ou terceirização, como projeção territorial das empresas (que responderam ao questionário) pelo ângulo do uso de capacidades produtivas locais ou regionais, foi escassa a alusão como tipo de resposta às adversidades da pandemia. Com efeito, das sete empresas, somente uma mencionou, efetivamente, a ampliação do uso de facções como forma de lidar com as circunstâncias. Trata-se da empresa F. Ainda assim, segundo informado, as facções buscadas não se situariam no Vale do Itajaí, mas no Nordeste do Brasil.

Também projeção no território é representada, naturalmente, pela busca de novos fornecedores na própria região. Ocorre que uma única empresa – a empresa D – indicou ter encontrado tais supridores regionalmente, o que ocorreu em Blumenau e nos municípios próximos de Ilhota e Gaspar. Na resposta à indagação a respeito, a empresa sugeriu alguma cooperação praticada nesse nível, certamente querendo referir à adequação dos insumos produzidos por esses fornecedores às suas necessidades específicas como cliente.

Ora, tudo isso não deixa de chamar a atenção, mesmo que a quantidade de empresas entrevistadas não permita considerar que uma limitada projeção produtiva no território constitui tendência de comportamento na conjuntura da crise pandêmica. Lançar mão de capacidades produtivas externas, em subcontratação ou terceirização produtiva, constitui característica histórica da região em questão, como sugerido anteriormente. Pode-se dizer que “sempre” foi assim, e, sobretudo, que pelo menos desde a década de 1990 essa prática tem lugar de modo intenso no Vale do Itajaí como um todo (JINKINGS, 2002).

É bastante sugestiva a respeito dessa intensificação, aliás, a aparente irradiação, fortalecida desde a virada para o século XXI, das atividades de produção sobretudo de fabricação de artigos do vestuário em municípios no entorno de Blumenau e em direção ao Alto Vale, nutrindo até mesmo o envolvimento de espaços rurais (LINS, 2018). Esse movimento foi observado, por exemplo, em Bahr (2021): facções instaladas em domicílios que se equiparam com máquinas de costura de baixo custo e posteriormente, em diferentes casos, legalizaram-se como empresas, em municípios como Indaial, Pomerode, Rodeio e Timbó, passaram a canalizar serviços de costura transferidos por fabricantes de vestuário localizados em Blumenau.

A circunstância de que muitos trabalhadores das indústrias de Blumenau habitavam (habitam) no entorno favoreceu, inclusive, o fechamento de unidades das empresas maiores que haviam se instalado em tais locais, resultando no aproveitamento da mão de obra até então empregada como trabalhadores em domicílio ou atuando em fações domiciliares (KROST, 2015; PETRY, 2000). Mais do que isso, essa configuração teria até mesmo estimulado a “quarteirização”, quer dizer, o repasse de atividades desde capacidades de trabalho terceirizado para outras capacidades, em transferências em cadeia (FRONZA, 2017).

As respostas das empresas às indagações enfeixadas na problemática da projeção territorial de índole produtiva, em reação às adversidades ligadas à conjuntura da pandemia, não corroboram, à primeira vista, o que até mesmo atores econômicos extrarregionais enxergam como atributos essenciais do Vale do Itajaí. Trata-se de atributos que se apresentam como externalidades positivas, integrantes do elenco de traços e características de um verdadeiro aglomerado ou *cluster* têxtil-vestuarista, e cujo pleno aproveitamento tenderia a representar benefícios para qualquer produtor operando na cadeia têxtil-vestuário.

Tal aspecto transpareceu recentemente, por exemplo, na ocasião da compra da Cia Hering pelo Grupo Soma, do Rio de Janeiro, no primeiro semestre de 2021 (em abril). Segundo matéria assinada por Diniz (2021, p. A22), “No negócio da Hering com o Soma [...] foi levada em consideração a capacidade de resposta da varejista no abastecimento da cadeia de suprimentos e na confecção de peças de segmentos convergentes, com foco na malharia”. Considerou-se nas tratativas em torno da compra que “A fusão [...] daria ao grupo carioca a possibilidade de aumentar a capacidade produtiva e o manejo das linhas de produto dependentes de insumos dos quais a empresa catarinense detém domínio e escala, com foco

principalmente na malharia.” (DINIZ; BOLZANI, 2021, p. A22). O Vale do Itajaí abriga, historicamente, numerosas malharias, e o fato de a Hering ter passado desde os anos 1990 a se concentrar sobretudo em gestão de marcas, contratando a produção, sinalizava o entendimento de que os recursos produtivos do território representariam uma grande vantagem para o Grupo Soma.

Vale considerar que estimulavam considerações desse tipo os termos de uma entrevista – já mencionada anteriormente, no capítulo 6 – concedida ao jornal Folha de S. Paulo pelo então diretor-presidente e pelo diretor-executivo da Cia. Hering, publicada na edição de 7 de março de 2021 (logo, antes da venda ao Grupo Soma), conforme Cunha (2021). O quadro era de generalizado fechamento de lojas, por conta da brutal retração das vendas, e a Hering se viu obrigada a repensar o negócio, de acordo com a entrevista. Isso significou não somente a forçada intensificação do *e-commerce*.

Principalmente no início, convivemos com escassez de matéria-prima e insumos, [o que se mostrou] um desafio na retomada da cadeia produtiva. Conseguimos encontrar fontes não convencionais para driblar essas adversidades. Vivemos, ainda assim, um cenário desafiador de pressão inflacionária em matérias-primas e insumos, de retomada lenta da produtividade fabril, mas, pouco a pouco, encontrando elementos para restabelecer. (CUNHA, 2021, p. A21).

A indicação sobre “encontrar fontes não convencionais [de matéria-prima e insumos] para driblar essas adversidades”, remete ao tema das decisões e ações estratégicas com respeito às atividades produtivas. E a alusão à lenta retomada da atividade produtiva embutiria a mobilização de atributos territoriais, haja vista o histórico da empresa de, concentrando-se em gestão de marcas, encomendar a produção junto a capacidades produtivas externas. De fato, a história da Cia. Hering confunde-se, sem favor, com a história das indústrias têxteis e de vestuário do Vale do Itajaí e mesmo de Santa Catarina, e sua trajetória mais do que secular há de ter representado galvanização de vínculos na própria região que propiciem respostas praticamente imediatas às suas demandas na esfera produtiva.

Tudo somado, a indicação no conjunto de empresas entrevistadas de uma aparentemente rarefeita projeção produtiva no território. O que, por exemplo, a longa matéria de Brigatti (2021) apontou sobre a substituição de fornecedores externos por nacionais e o que as observações da FIESC (2020a) ressaltaram sobre a necessidade de mitigar a dependência

em relação a esferas de suprimento muito vulneráveis às vicissitudes da economia mundial, não teriam reverberado no Vale do Itajaí.

O quadro geral, todavia, indica repercussões dessa índole em outras latitudes do sistema mundial, repercussões do tipo que se poderia talvez esperar no Vale do Itajaí. Na Europa, por exemplo, encontra-se em curso desde pelo menos o começo de 2020 um processo, concebido e impulsionado em termos institucionais, que visa ampliar a suficiência regional em insumos e matérias primas, processo que teria adquirido velocidade em função da pandemia (MALINGRE, 2021). Nos Estados Unidos, segundo McKinnon (2021), avançou em legislação para destinar volumosos recursos financeiros à pesquisa em tecnologia, objetivando quebrar a dependência interna a fornecedores estrangeiros, notadamente chineses. No Senado daquele país, pretendia-se “[...] incluir medidas adicionais para impulsionar o financiamento da produção de semicondutores e também para sustentar cadeias de suprimento domésticas para a indústria [...]” (McKINNON, 2021, p. A9, nossa tradução).

Observando esses movimentos, alguns analistas não resistem a falar em algo como “desmonte da globalização”, como faz, entre outros, Mahidhara (2022), em considerações que, pode-se avaliar, soam exageradas. De todo modo, não se pode dizer que não representam inspiração para tais reflexões palavras como as proferidas pelo presidente do país mais afluyente do sistema internacional, no seu discurso (*State of the Union Address*) à nação em 01 de março de 2022. De fato, discorrendo sobre imprimir velocidade na dinamização da economia dos Estados Unidos, Joe Biden assinalou, ressaltando o contexto de pandemia e de inflação alta:

A pandemia [...] disrupted cadeias de suprimento globais. [...] Façam mais carros e semicondutores nos Estados Unidos. Mais infraestrutura e inovação nos Estados Unidos. Mais produtos movendo-se mais rápido e mais baratos nos Estados Unidos. [...] E em vez de confiar em cadeias de suprimento estrangeiras, vamos garantir isso nos Estados Unidos. (BIDEN, 2022, [S.p.], nossa tradução).

Essa é a atmosfera geral em que, por exemplo, parece fazer sentido considerar que “As empresas brasileiras também devem olhar para suas cadeias de abastecimento e buscar alternativas mais próximas de casa.” (MAHIDHARA, 2022, p. A3). Fleury e Fleury (2020, p. 215-216) dizem mesmo que tal assunto deveria passar a ocupar lugar importante na esfera da formulação de políticas, inclusive no Brasil, já que, em diferentes países, não se trata somente, junto a numerosas empresas, de adaptação ao que o combate à pandemia tem exigido. As

empresas “[...] também estão redimensionando e racionalizando suas atividades locais e internacionais, para então passar a um processo de reestruturação visando novos modelos de negócio, com novas configurações internacionais.”

Falar em “alternativas mais próximas de casa”, nas palavras de Mahidhara (2022) anteriormente citadas, evoca em primeiro lugar, e talvez sobretudo, o próprio Vale do Itajaí, pelo que o percurso histórico dessa área representa. Mas não parece despropositado mencionar como possibilidade a macrorregião do Cone Sul latino-americano, no seio da qual um processo de integração econômica ganhou contornos importantes desde a assinatura, em março de 1991 – por Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai – do Tratado de Assunção, criador do (então pretendido) Mercado Comum do Sul (MERCOSUL).

O período pós-assinatura daquele tratado assistiu ao rápido crescimento do comércio intrabloco. Em algumas indústrias – sobressaindo a automotiva –, ganhou certo destaque um perfil de comércio intrassetorial que acenava com chances de integração produtiva, uma grande aspiração, assinale-se, dos primeiros formuladores dos termos do referido esquema integracionista (LINS, 2017).

Mas igualmente avançou-se em cooperação interempresarial. Empresas até de pequeno e médio porte, de Brasil e Argentina, estabeleceram acordos de cooperação já em meados dos anos 1990, com resultados diversos. Estudos realizados paralelamente em ambos os países constataram a incidência desses acordos em diferentes setores ou segmentos, assim como vários modelos de interações: desde representação comercial, unidirecional ou cruzada, até complementação produtiva, iniciativas que no Brasil envolveram notadamente empresas dos estados sulinos (LINS; BERCOVICH, 1995; BERCOVICH; LINS; ESPÍNDOLA, 1994).

Assim, não pareceria inconcebível que, em contexto de reconfiguração das linhas de abastecimento, relações transfronteiriças em escala de Cone Sul – mobilizando capacidades empresariais sobretudo na Argentina – pudessem se materializar em buscas de novos fornecedores por parte de fabricantes têxteis e de artigos do vestuário instalado no Vale do Itajaí.

É verdade que a imprensa brasileira interessada em assuntos econômicos não deixou de assinalar que a pandemia afetara as relações produtivo-comerciais entre os dois países. “Pandemia ajuda a fragmentar cadeia produtiva entre Brasil e Argentina” foi uma das manchetes sobre o assunto, destacada em meados de 2020 (CAGLIARI, 2020, p. A12),

aludindo a processo mais longo que incluía a saída de empresas do país vizinho e estaria a ganhar velocidade sob a pandemia. Mas, como Fleury e Fleury (2020) assinalaram, diferentes empresas estariam redimensionando e redirecionando suas interações no marco da crise sanitária, e não se poderia excluir, à primeira vista, que possibilidades implicando atores no Cone Sul surgissem e fossem exploradas.

7.3 COMENTÁRIO FINAL

O bloco de questões que apararam a elaboração do presente capítulo permitiu saber que praticamente todas as áreas de funcionamento das empresas foram afetadas durante a pandemia, embora o principal impacto tenha se referido aos problemas de abastecimento com insumos ou matérias primas de origem estrangeira, notadamente chinesa. Isso provocou junto às empresas pesquisadas a adoção da estratégia que a literatura internacional sobre as reações corporativas à crise sanitária designaram como *switching*, conforme explorado no capítulo 2 com base em Gereffi (2021): naturalmente, tratou-se sobretudo de *supplier switching*, quer dizer, busca de novos parceiros nas linhas de suprimento, no Brasil e no exterior.

Também *economic upgrading*, para evocar outra terminologia utilizada por Gereffi (2021) e apresentada no capítulo 2, foi testemunhado entre as medidas promovidas pelas empresas, ao menos em um caso ou outro. Isso estaria a refletir a preocupação e o interesse das empresas em torno do desenvolvimento de novos produtos, notadamente vislumbrando uma maior agregação de valor ao leque de oferta.

Continuando nesta tentativa de comentar os resultados da pesquisa de campo estabelecendo conexões com parte da literatura explorada anteriormente na dissertação, cabe igualmente mencionar a estratégias empresariais consideradas por Shih (2020) a respeito do desenvolvimento de fornecedores secundários, do aumento de estoques de segurança e da revisão da escala de produção ou do *mix* de produtos. Há vestígios de iniciativas com alguns desses elementos nas respostas das empresas entrevistadas.

Pode-se considerar que o desenvolvimento de fornecedores secundários foi sugerido em respostas ao questionário, implicando novos fornecedores localizados até mesmo em outros países. O continente africano (sem a indicação do país ou dos países) foi mencionado como

fornecedor de tecidos, e também a Austrália foi referida como nova origem (sem que, todavia, se especificasse o produto).

Mas não se mencionou aumento de estoques de segurança, em que pesem, inclusive, indicações sobre a importância de tal conduta em documentos institucionais como os da FIESC (2021). A rigor, vivenciavam-se nas empresas inclusive dificuldades para manter os níveis normais de estoque necessários à produção naquele momento. Tampouco se deu ênfase à problemática da revisão da escala de produção como procedimento estrutural e duradouro, não obstante as pressões representadas pela brutal redução das vendas ao longo de boa parte de 2020. Em contrapartida, empenho teria ocorrido na revisão do *mix* de produtos em alguns casos. Salientou-se a agregação de valor e a produção em sintonia com as exigências do período, apostando em tecidos antivírus e modelagens mais confortáveis; a fabricação conforme o conceito de *slow fashion* também foi indicada.

Shih (2020) também realçou o problema da regionalização, como apresentado no capítulo 2. Entretanto, no Médio Vale do Itajaí a regionalização foi percebida de maneira pouco clara. Algumas empresas se referiram à necessidade de adquirir insumos junto a fornecedores locais, ou mesmo contratar facções para lograr o cumprimento de contratos de venda. Contudo, a regionalização da produção ou das compras, isto é, a projeção no território, não apareceu como uma efetiva estratégia, previamente desenhada pela empresa. Quando foi mencionada, mostrava-se como necessidade relacionada tão somente às circunstâncias do momento, às dificuldades encontradas durante a crise pandêmica.

Este comentário final ao presente capítulo representa também oportunidade para apresentar as respostas das empresas às indagações sobre como viam o futuro. No último bloco do questionário, de fato, perguntou-se sobre a possibilidade de preservar ou manter, em cada uma delas, as medidas adotadas durante a pandemia.

As prioridades que indicaram como sendo estratégicas no momento da pesquisa (meses de outubro, novembro e dezembro de 2021) assim se apresentavam.

- Em todas as sete empresas a principal prioridade assinalada dizia respeito à concentração das atividades em pesquisa e desenvolvimento de (novos) produtos, objetivando assegurar (tentar assegurar) uma condição competitiva no mercado.

- Itens abrangendo abertura de novos fornecedores, realização de investimentos em tecnologia, em comunicação e em *marketing* e também abertura de novos mercados, dizendo

isto respeito tanto a geografia quanto a nichos de atuação, apareceram com igual importância como uma segunda prioridade.

O futuro era visto como um prolongamento ou projeção dessas prioridades. Com efeito, respondendo sobre eventuais impactos positivos (ou potencialmente positivos) da pandemia para as suas empresas, a título de aprendizagem sobre como enfrentar crises, os entrevistados novamente reconhecem a importância da abertura de novos fornecedores, monitorando as possibilidades de novas linhas e esquemas de abastecimento em insumos e matérias-primas nas escalas local-regional, nacional e internacional. Quer dizer, atuar com a atenção continuamente voltada para o problema do abastecimento haverá de constituir, a julgar pelas respostas, um aspecto central do comportamento corporativo nos próximos anos.

O mesmo se pode dizer com respeito à digitalização das atividades, cuja importância ganhou bastante visibilidade no contexto da crise pandêmica. Melhorar continuamente a performance digital da empresa, seja como canal de vendas ou de comunicação e relacionamento entre a empresa, seus clientes e seus fornecedores, estaria inscrito como tipo de procedimento a pautar as ações corporativas no presente e no futuro. Houve quem assinalasse, ao falar do assunto respondendo ao questionário, isso se enfeixa em postura de, por assim dizer, sair da zona de conforto, repensando os negócios de forma criativa e talvez, autossuficiente.

Por fim, a importância de adotar uma verdadeira política de gerenciamento de riscos, inclusive incorporando uma perspectiva socioambiental, e de realizar frequentemente melhorias nos processos de gestão de crises, representariam, conforme as manifestações registradas, lições trazidas pela pandemia. Como tais, constituiriam bases de condutas a serem conservadas e aprimoradas nas práticas cotidianas, projetando-se no futuro como determinante de um padrão de comportamento corporativo. Naturalmente, só a observação dos anos a seguir permitirá aquilatar o quanto esse aprendizado acarretado pela pandemia estará se refletindo realmente no funcionamento das empresas.

O Quadro 12 sistematiza as respostas sobre as estratégias incorporadas ou a serem incorporadas, levando-se em conta o significado da pandemia. Assinale-se que no questionário foram apresentadas alternativas de respostas e também foi indicado que outras estratégias poderiam ser apontadas ou acrescentadas, por conta própria. Mas somente a empresa C, uma confecção de Pomerode, mencionou estratégia própria: sem fornecer

detalhes, falou em priorizar o B2C (*business-to-consumer*); em respostas anteriores essa empresa já havia informado estar diminuindo os intermediários nas suas vendas, privilegiando a venda direta ao consumidor.

Quadro 12: Estratégias indicadas pelas empresas que responderam o questionário como incorporações às suas respectivas atividades

Estratégia incorporada	Empresa
Adotar uma política de gerenciamento de riscos inclusive sob uma perspectiva socioambiental	C, F, G
Implantar/utilizar mais recursos tecnológicos e avançar em transformação digital	A, C, D, F, G
Realizar melhorias frequentes nos processos de gestão de crises	C, E, F, G
Continuar com a jornada de tipo <i>home office</i>	E, G
Implantar escala alternada de pessoas nos escritórios e/ou redução de jornada	C, F,
Acompanhar e monitorar as possibilidades de novas linhas e esquemas de abastecimento em insumos e matérias-primas, nas escalas local-regional, nacional e internacional	A, B, C, D, F, G
Outras	C

Fonte: elaboração própria

8 CONCLUSÃO

A pandemia provocada pela covid-19 forçou governos de todo o mundo a implementar medidas rigorosas para limitar a propagação do vírus, em procedimentos iniciados em 2020 e mantidos nos anos de 2021 e 2022. Tais medidas consistiram em conjunto que incluíram distanciamento social, já no início, até o fechamento efetivo de espaços públicos e privados, em escalas variadas. Escritórios, fábricas, escolas e centros de pesquisa precisaram cerrar as suas portas para atender as diretrizes de bloqueio impostas.

Essas medidas de *lockdown*, necessárias e urgentes, resultaram em paradas de produção e interrupções na cadeia de suprimentos na maioria dos setores, com o fechamento de indústrias inteiras e choques de oferta e demanda sem precedentes em várias economias mundo afora. Em um sistema de produção mundial que se fundamentou nas últimas décadas nos moldes de uma engrenagem com peças articuladas, o fechamento de algumas de suas partes tornou-se um dos eventos mais disruptivos da história recente.

Os efeitos produzidos por este *disruptive event* também foram diversos em várias partes do mundo e diferenciados também por setores. Alguns, como de maneira mais óbvia o setor turístico, foram extremamente afetados durante toda a crise pandêmica. Em outros setores, contudo, maciços investimentos foram feitos, a exemplo do desenvolvimento de vacinas e medicamentos. Estes dois exemplos podem ser considerados extremos, ficando toda uma gama de setores produtivos a serem analisados de forma mais aprofundada, identificando os impactos por eles sofridos.

O objetivo principal deste estudo se constituiu em analisar as maneiras pelas quais a conjuntura representada pela covid-19 afetou (tem afetado) as indústrias têxteis e do vestuário do Médio Vale do Itajaí, assim como examinar as respostas produzidas sobretudo no âmbito empresarial a título de ações estratégicas em face das adversidades.

Tendo em vista esse objetivo principal, quatro objetivos específicos acabaram sendo delineados, e o desenvolvimento da pesquisa resultou no que se encontra apresentado ao longo dos seis capítulos de conteúdo.

O primeiro objetivo específico envolveu a sistematização de literatura relevante, de cunho acadêmico e técnico-institucional, sobre os impactos dos *disruptive events* na economia internacional, notadamente no tocante à pandemia da covid-19 e à produção industrial

internacionalizada na forma de CGV, com realce para a situação das indústrias têxteis e do vestuário.

Constatou-se que a crise pandêmica, que se iniciou na China e rapidamente se espalhou para outros países, atingiu uma escala global de forma muito rápida. Os dados apresentados no capítulo 3 indicam que a crise afetou a economia mundial como todo, produzindo reflexos variados.

Tomando a forma de um efetivo *disruptive event*, como foi descrito no capítulo 2, a crise pandêmica tem sido comparada às maiores crises globais já enfrentadas. Pode, de fato, ser listada entre as maiores turbulências com as quais a economia mundial já se defrontou, atingindo talvez, quanto aos reflexos, a magnitude relacionada às adversidades das duas Grandes Guerras do século passado ou ainda a Grande Depressão desencadeada em 1929, assim como a crise decorrente do estouro da bolha imobiliária nos Estados Unidos no ano de 2008.

Os impactos na produção internacional e no investimento transfronteiriço foram (e ainda tem sido) graves, espalhando-se muito além da China, o centro irradiador da pandemia. Desta forma, a crise provocou atrasos na implementação de projetos de investimento e mesmo o arquivamento (talvez até o cancelamento) de novos projetos, bem como o enxugamento das receitas das afiliadas estrangeiras, das quais normalmente uma parcela significativa é reinvestida nos países anfitriões. As consequências foram significativas.

Entre as repercussões, pode-se dizer que ganhou vigor o entendimento praticamente generalizado de que, no longo prazo, será necessário estabelecer ou promover cadeias de suprimentos menos vulneráveis e mais resilientes. Uma maior pressão dos governos para aumentar a autonomia nacional ou regional na capacidade de produção, especialmente de bens e serviços essenciais (por exemplo, relacionados com cuidados de saúde), poderá ter um efeito duradouro nas redes globais de produção. Movimentos nessa direção já vinham o cenário, como ficou claro na fala do presidente dos Estados Unidos, dirigida ao Congresso daquele país no primeiro trimestre de 2022, conforme mencionado anteriormente nesta dissertação.

Todavia, cabe assinalar igualmente que, apesar da magnitude que a presente crise atingiu, a covid-19 não é o único divisor de águas na configuração da produção internacional. O comércio internacional, os investimentos e cadeias globais de valor já estavam entrando em um período de transformação, como resultado de várias “megatendências” (WIR, 2020), conforme as considerações sistematizadas no capítulo 2.

O segundo objetivo específico se constituiu em caracterizar o Médio Vale do Itajaí como espaço de produção têxtil e de vestuário, indicando aspectos importantes do seu percurso histórico e, principalmente, das condições recentes e contemporâneas. O capítulo 4 da dissertação referiu-se a esse objetivo, ressaltando a importância da região nessas atividades em escala de estado de Santa Catarina, um destaque longamente construído e reconhecido.

Chamou-se a atenção para a crise vivenciada localmente nos anos 1990, por conta das mudanças experimentadas pela economia brasileira, e apontou-se que movimentos de reestruturação foram colocados em marcha por empresas naquela conjuntura. Igualmente se mostrou que a produção local é escoada sobretudo em mercados domésticos, e que Santa Catarina – e, portanto, o Médio Vale, lança mão, nas suas atividades têxteis e vestuaristas, de fontes estrangeiras de matérias primas e insumos. A China aparece em primeiro lugar entre as origens dos respectivos fluxos.

Atribuiu-se destaque para aspectos que, na literatura, costumam ser considerados ao se atribuir ao Médio Vale do Itajaí a condição de aglomerado (ou *cluster*) têxtil-vestuarista. Um tecido empresarial e um tecido institucional se articulam historicamente na área, representando esse arranjo estoque de conhecimentos e dinamismos inclusive na forma de *spillover*, por exemplo. Assim, essas considerações representam uma espécie de moldura para o estudo específico sobre os reflexos da pandemia da covid-19 junto a atividades têxteis e vestuaristas da região. Uma configuração de aglomerado poderia representar condições para uma maior “projeção” das empresas afetadas no território, em busca de opções seja quanto a abastecimento, a uso de capacidades produtivas externas (em terceirização ou subcontratação) ou a exploração de possibilidades para ações coletivas ou cooperação em resposta às adversidades.

O que inicialmente constituía um terceiro e último objetivo específico foi desdobrado, no curso da pesquisa, em dois objetivos. Ambos dizem respeito aos reflexos da pandemia da covid-19 junto a atividades têxteis e de produção de vestuário do Médio Vale do Itajaí, o que inclui as reações das empresas às adversidades incrustadas nessa conjuntura.

No que acabou, então, definido como terceiro objetivo específico, a intenção era detectar as implicações da pandemia para as interações internacionais das empresas, seja em exportações ou, principalmente, em importações. O capítulo 5 tratou dos procedimentos da pesquisa direta realizada junto às indicadas atividades, informando que 7 (sete) empresas – de um total de 55 (cinquenta e cinco) para as quais o questionário digital foi disponibilizado, e às

quais a diretoria do SINTEX solicitou reiteradamente o preenchimento – forneceram as informações pedidas. O capítulo 6 dedicou-se a apresentar e analisar as informações sobre as interações com o exterior.

As empresas, que na totalidade informaram utilizar linhas de abastecimento com origem estrangeira, especialmente desde a China, assinalaram problemas nessa esfera, acarretados pela pandemia, e mencionaram respostas às circunstâncias negativas. No âmbito das interações com o exterior, a questão das importações apresentou-se como problema principal, inclusive porque exportar não constitui atividade de todas aquelas empresas, refletindo a situação das indústrias têxteis e do vestuário como um todo em Santa Catarina, conforme assinalado na dissertação.

Nas reações a tais dificuldades, a busca de novos fornecedores foi apontada pelas respondentes. A substituição de fornecedores teria sido tentada, com busca tanto no Brasil, o que representaria insumos e matérias primas nacionais no lugar de materiais estrangeiros, quanto no exterior, em fontes diferentes das até então utilizadas. Contudo, não se deixou de notar que se tratava de procedimento adotado diante da circunstância específica da pandemia, quer dizer, procedimento de índole claramente conjuntural, muito mais do que uma estratégia a ser prolongada, estabelecendo novos vínculos que seriam mantidos após a pandemia.

Havia a expectativa de que possíveis reações às circunstâncias adversas ligadas à pandemia abrangeriam interações mais amplas e intensas com o tecido produtivo e institucional local. Esse assunto foi considerado na formulação do que passou a ser o quarto objetivo específico do estudo, que era perscrutar o impacto da crise sanitária em atividades têxteis e vestuaristas da região quanto à materialização de iniciativas envolvendo possível reorganização das atividades e uma “projeção” no território do Vale do Itajaí, institucional e produtivamente falando, por conta das imposições da conjuntura.

Essa “projeção” no território incluiria uma possível busca de fornecedores, por conta das dificuldades de abastecimento externo. Somente uma empresa indicou tal iniciativa, executada em municípios próximos a Blumenau e dizendo respeito a alguns poucos materiais a serem utilizados em confecções. Portanto, interações fortes, inclusive com desenvolvimentos em produtos e processos por conta dos vínculos, em linhas de fornecimento/abastecimento territorializadas, não foram indicadas nos questionários.

Tampouco o uso de capacidades de produção externas às empresas entrevistadas, em relações de subcontratação ou terceirização envolvendo o tecido produtivo do território, foi informado com destaque. Mencionou-se, contudo, o interesse em explorar possibilidades

nessa direção em outros locais no Brasil, certamente devido à atração da oferta de trabalho mais barato do que no Vale do Itajaí. Uma forma de “projeção” provável no território, especialmente tendo em vista a configuração de aglomerado industrial presente no Médio Vale do Itajaí, acabou, assim, não sendo apontada. De toda maneira, o fato de que somente sete empresas preencheram o questionário não permite considerar que essa foi a tendência com respeito ao assunto.

Outro aspecto da “projeção” territorial diz respeito às interações das empresas entre si, em cooperação e ações conjuntas, e das empresas com instituições locais. A expectativa era que, sobretudo devido à configuração de aglomerado, instituições com longa e forte presença na área pudessem ter sido procuradas pelas empresas e atuado para promover o encaminhamento de soluções para problemas surgidos ou agravados no contexto da pandemia. Ora, as informações trazidas pelos questionários mostram que as tentativas de equacionamento dos problemas por parte das empresas foram individualizadas, ou seja, protagonizadas ou tentadas por elas próprias, individualmente.

Com efeito, poucas medidas foram tomadas em conjunto, ou quase nenhuma foi assim tomada, tendo-se mencionado somente uma reunião entre fabricantes para tentar solução para o problema do transporte portuário. Teve lugar apenas uma ou outra reunião, resultando em algumas trocas de experiências, segundo as informações. Instituições como o SINTEX e a ACIB foram indicadas como esferas em que tais trocas puderam acontecer. Mas nada teria ocorrido que autorize considerar que a estrutura de um aglomerado setorial, com constelação de empresas e importantes instituições, tivesse tido importância no enfrentamento das adversidades pelas atividades têxteis e vestuaristas do Médio Vale do Itajaí.

Merece realce que as empresas que preencheram o questionário não informaram demissões substantivas no contexto da pandemia. No plano internacional, esse tipo de problema sobressaiu amplamente nos estudos e pesquisas realizados em diferentes países, particularmente no tocante às atividades têxteis e de produção de vestuário e a outras atividades caracterizadas pelo uso intensivo de mão de obra. Como indicado na dissertação, a literatura internacional concede grande realce a essa questão, que igualmente tem motivado manifestações importantes de instituições como a Organização Internacional do Trabalho.

No Médio Vale do Itajaí, parece que tal problema não se colocou, ao menos com a intensidade apontada em estudos sobre outras realidades na esfera internacional. Algumas das empresas que responderam ao questionário chegaram mesmo a relatar que fizeram

contratações no período, e que teria até faltado mão de obra qualificada no mercado de trabalho local, buscada para contratação naquele período.

Naturalmente, dada a pequena quantidade de empresas que deram informações, não se pode considerar que não ocorreram demissões significativas nas atividades têxteis e vestuaristas do Vale do Itajaí. De todo modo, o quadro sugerido pela pesquisa representaria instigação para outros estudos sobre o assunto, talvez focalizando especificamente os problemas do mercado de trabalho local-regional.

Vale ainda destacar que os apontados impactos negativos da pandemia – como dificuldades nas linhas de abastecimento e brutal redução das encomendas e vendas – encontravam-se em processo de equacionamento quando a pesquisa direta foi realizada, no último trimestre de 2021. Como a crise pandêmica mantinha-se presente, mesmo que a vacinação tivesse avançado e representado importante e irrecusável mitigação dos efeitos, pode-se considerar, talvez, que as atividades têxteis e vestuaristas do Médio Vale foram menos atingidas por este *disruptive event*, comparativamente à situação provocada por crises anteriormente vivenciadas, como nos anos 1990. Não parece despropositado imaginar que, de tão fortemente abaladas por outros choques no passado, essas atividades acabaram por desenvolver capacidade de resiliência apta, de alguma maneira, a representar ou propiciar amortecimento de crises.

Considerando, portanto, as hipóteses de trabalho apresentadas na introdução, as informações das sete empresas mostram que, relativamente à primeira hipótese, atividades têxteis e vestuaristas do Médio Vale do Itajaí enfrentaram, de fato, problemas de acesso a insumos e matérias-primas de origem estrangeira. Mostram também, sobre a segunda hipótese, que houve tentativas de alteração, mesmo que apenas circunstancialmente, nas suas linhas de fornecimento de insumos e matérias-primas em resposta às dificuldades. Já quanto à terceira hipótese, de que empresas locais reduziram ou interromperam atividades internas e aumentaram o uso de capacidades produtivas externas, a pesquisa sugeriu que, se houve redução temporária das atividades, tal recurso “territorial” foi pouco (ou quase nada) explorado. A quarta hipótese era que, devido à pandemia, as empresas efetuaram ações coletivas para defender interesses e reivindicar apoio, mas, pelas informações das sete empresas, essa conjectura não se mostrou de fato aderente à realidade, ao menos de modo substantivo.

Tudo isso, entretanto, deve ser colocado em perspectiva. O principal motivo é que não se conseguiu realizar levantamento de dados e informações junto a um conjunto maior do que

sete empresas. A diretoria do SINTEX, organismo através do qual o questionário foi disponibilizado para dezenas de empresas – várias das quais haviam sinalizado positivamente, quando da elaboração do desenho e do projeto da pesquisa, sobre o oferecimento de informações, isto é, sobre o preenchimento do questionário –, não poupou esforços na tentativa de sensibilizar e convencer associados sobre a importância do estudo, inclusive porque o retrato obtido poderia contribuir para a formulação de ações e medidas de promoção das atividades em questão. Contudo, os esforços, como se viu, pouco frutificaram, impondo uma abordagem alimentada por informações de um pequeno número de respondentes.

A própria necessidade de lançar mão de um questionário digital também representou limitações para a coleta de dados primários. Inicialmente previa-se obtenção de informações e dados através de entrevistas semiestruturadas, a serem realizadas diretamente em interações face-a-face, com gravações e transcrições e tabulações. Todavia, a própria conjuntura da pandemia, em que, não obstante os resultados da vacinação, os contatos interpessoais permanecem cerceados ou realizados (quando ocorrem, nos ambientes de trabalho ou em diferentes espaços públicos) em atmosfera de grande apreensão, prejudicou o andamento das atividades e praticamente impediu, devido à necessidade de distanciamento social, a forma de realização anteriormente prevista

Tais aspectos perfilam-se entre as limitações maiores da pesquisa. Ainda assim, o que acabou se constituindo de um painel de sete empresas – de algum modo permitindo falar, cabe assinalar, em sete “estudos de caso” – forneceu dados e informações que auxiliaram a formação de uma ideia sobre a problemática do estudo. Acredita-se que seus resultados poderão até se revelar úteis para a formulação e execução de outros estudos sobre o assunto, por sugerirem questões a serem abordadas nos próximos anos a respeito do Vale do Itajaí.

Uma dessas questões diz respeito ao mercado de trabalho, esfera para a qual as empresas pesquisadas indicaram não terem ocorrido reflexos maiores da pandemia. Ora, um estudo focado na questão das demissões e admissões, e também, possivelmente, nas mudanças ocorridas nas condições de trabalho (troca de vínculos formais por trabalho em domicílio, por exemplo) poderá desvelar aspectos que só intuitivamente se pode imaginar, e que não puderam ser captados, efetivamente, na presente pesquisa.

Outro aspecto refere-se ao real papel das instituições locais na promoção de interações com vistas a enfrentar conjunturas adversas. A rarefeita menção, pelas empresas que responderam ao questionário, à atuação institucional pode estar sinalizando pouca inclinação

dos fabricantes às ações coletivas, seja porque frustrações ocorreram no passado ou simplesmente porque não se acredita, entre as empresas, que a esfera institucional possa realmente representar contribuição. Mas pouca alusão à atuação institucional pode estar igualmente refletindo timidez das próprias instituições, ou limitações no escopo das atividades destas, quanto à projeção rumo ao tecido produtivo da região. Num caso como no outro, mudanças de posturas poderiam ser indicadas ou promovidas, mas seria necessário partir de diagnósticos precisos sobre os problemas.

Também pesquisas que explorem as possibilidades de reorientação das linhas de fornecimento para a produção têxtil e de vestuário, mirando-se como origem do abastecimento o próprio Vale do Itajaí ou até, em escala macrorregional, a região sul do Brasil e mesmo o Cone Sul, representariam desdobramentos do estudo consubstanciado nesta dissertação. Na possível (ou provável) eventualidade de prolongamento da pandemia – e, pior, do seu recrudescimento, como informações muito recentes vindas mesmo da China sinalizam como situação não afastada e não tão remota – esse assunto ganharia em envergadura e importância, haja vista o que se testemunhou no Brasil (e no Vale do Itajaí) no período mais agudo da crise sanitária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIT. Disponível em: <https://www.abit.org.br>. Acesso em 20 de maio de 2022.

AMVE, 2022. Disponível em [www.https://www.ammvi.org.br/cms/pagina/ver/codMapaltem/86435](http://www.ammvi.org.br/cms/pagina/ver/codMapaltem/86435). Acesso em 15 de junho de 2022.

ANNER, Mark. Abandoned? The Impact of the Covid-19 on Workers and Businesses at the Botton of Global Garment Supply Chains. Research Report of the PennState Center for Global Workers' Rights (CGWR). 2020.

BAHR, O. G. Dilemas da subcontratação: os limites da “redução de custos” das grandes empresas do complexo têxtil-vestuário de Blumenau. 2012. 114 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2012.

BAIMA, Mariana. Setor de confecção vive a pior crise. Diário Catarinense, p. 7, 25 fev. 1996.

BALDWIN, R., EVENETT, Simon. Covid-19 and Trade Policy: Why Turning Inward Won't Work. CEPR Press, 2020. VoxEU.org eBook.

BALDWIN, R.; FREEMAN. R. *Trade conflict in the age of Covid-19*. VoXEU, 22 May 2020. Disponível em <https://voxeu.org/article/trade-conflict-age-covid-19>.

BERCOVICH, Néstor A.; LINS, Hoyêdo N.; ESPÍNDOLA, Célio. Cooperación empresarial entre PyMES brasileñas y argentinas: primeras reflexiones que surgen del trabajo de campo em Brasil. Buenos Aires: CEPAL (Oficina en Buenos Aires), abr. 1994. (LC/BUE/R. 221).

BÉZIAT, Éric. Automobile: les pénuries de puces vont durer. LE Monde, p. 15, 17 Avr. 2021.

BIDEN, Joe. State of the Union Address – Remarks of President Joe Biden. Washington, DC: The White House, 2022. Obtido em: <https://www.whitehouse.gov/state-of-the-union-2022/> Acesso em: 02 março 2022.

BOLWIJN, R.; CASSELLA, B.; ZHAN, J. International production and the digital economy”, in van Tulder, R., A. Verbeke and L. Piscitello. *International Business in the Information and Digital Age*, Progress in International Business Research, Vol. 13, Emerald Publishing, pp. 39–64. 2018. Disponível em <https://doi.org/10.1108/S1745-886220180000013003>.

BRANDÃO, Vladimir. Pesadelo oriental. Expressão, n. 64, p. 14-21, 1996.

BRAUN, Daniela. Falta global de componentes atinge o pico. Valor, p. B6, 14 maio 2021.

BRIGATTI, Fernanda. Produção industrial substitui importações durante a pandemia. Folha de S. Paulo, p. A13, 2 abr. 2021.

BUCKLEY, Peter J. China's Belt and Road Initiative and the covid-19 crisis. *Journal of International Business Policy* 3, 311–314, 2020.

BUSHEY, Caire. Ford to halt vehicle manufacturing in Brazil. *Financial Times*, p. 9, 13 Jan. 2021.

CCSA. How covid-19 is changing the world: a statistical perspective. 13 maio de 2020. Disponível em: <https://unstats.un.org/unsd/ccsa/>

CAGLIARI, Arthur. Pandemia ajuda a fragmentar cadeia produtiva entre Brasil e Argentina. *Folha de S. Paulo*, p. A12, 4 ago. 2020.

CAMPBELL, Peter. Honda to close Swindon plant amid chip shortage. *Financial Times*, p. 3, 14 Jan. 2021.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. Disponível em: www.portaldaindustria.com.br/cni. Acesso em 05 de maio de 2022.

CAPRI, A. *Techno-nationalism: The US-China tech innovation race*. Hinrich Foundation. 2020

CARIO, Sívio A. F.; SEABRA, Fernando; CARVALHO JUNIOR, Luiz C. de et al. *Indústria e arranjos produtivos locais em Santa Catarina: avaliação e política de desenvolvimento para setores tradicionais*. Florianópolis: Nova Letra, 2013.

CATTANEO, Olivier; GEREFFI, Gary; STARITZ, Cornelia (eds.). *Global value chains in a postcrisis world: a development perspective*. Washington, D.C.: The World Bank, 2010.

CORRÊA, M. K. *A indústria de confecção e as implicações sócio-espaciais recentes no município de Brusque*. 2006. 156 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

CNN BRASIL. Dona da Farm compra a Hering em operação bilionária deixando a Arezzo para trás. Disponível em: www.cnnbrasil.com.br/business/dona-da-farm-compra-a-hering-em-operacao-bilionaria-deixando-a-arezzo-para-tras/. 24 de abril de 2021.

CUNHA, Idaulo J. *Evolução econômico-industrial de Santa Catarina*. Florianópolis: Fundação Catarinense de Cultura, 1982.

CUNHA, Idaulo J. *O salto da indústria catarinense: um exemplo para o Brasil*. Florianópolis: Paralelo 27, 1992.

CUNHA, Joana. Pandemia acelera ecommerce, mas não destrói lojas físicas. *Folha de S. Paulo*, p. A21, 7 mar. 2021. (Entrevista com Fabio e Thiago Hering).

DAVIES, Sarah; WENHAM, Clare. *Why the Covid19 response needs Internacional Relations*. *Internacional Affairs* 96, 5, 2020.

DE BACKER, K.; MIROUDOT S. *Mapping Global Value Chains*. OECD Trade Policy Papers, No. 159, OECD Publishing, Paris. 2013.

DELIOS, PERCETHOLD & CAPRI. Cohesion, covid-19 and contemporary challenges to globalization. *Journal of World Business*, 56. 2021.

DI MARIA, Eleonora; DE MARCHI, Valentina; GEREFFI, Gary. Local clusters and global value chains. In: PONTE, Stefano; GEREFFI, Gary; RAJ-REICHERT, Gale (ed.). *Handbook on global value chain*. Cheltenham: Edward Elgar, 2019, p. 403-416.

DINIZ, O.; BOLZANI, I. *Soma faz acordo para comprar Cia Hering por R\$ 5,3 bilhões*. Folha de S. Paulo, p. A22, 27 abr. 2021.

DINIZ, P. “Primavera” de aquisições no setor da moda só começou. Folha de S. Paulo, p. A22, 27 abr. 2021.

DINIZ, Pedro. A reinvenção da loja. Folha de S. Paulo, p. 1 e 4, 7 ago. 2021. (Seminários Folha: O futuro do varejo e o varejo do futuro).

DWECK, Esther; MARCATO, Marília B. Capacidade ociosa e falta de insumos na indústria. *Valor*, p. A14, 3, 4 e 5 abr. 2021.

EICHENGREEN, B. & O’ROURKE, K., “A tale of two depressions: What do the new data tell us?”, VoxEU.org, updated March 2010.

EICHENGREEN, B. & IRWIN, D., “The protectionist temptation: Lessons from the Great Depression for today,” VoxEU.org, 17 March 2020.

ENDERWICK, P.; BUCKLEY, P. *Rising regionalization: will the post-covid-19 world see a retreat from globalization?* Tansnational Corporations. Volume 27, número 2, 2020.

EVENETT, Simon. What’s next for proteccionism? Watch out for state largesse, especially export incentives. CEPR Press, 2020. VoxEU.org eBook.

FERNANDES, Anaís; CARNEIRO, Lucianne. Escassez de insumos atinge nível recorde. *Valor*, p. A5, 6 maio 2021.

FERNANDEZ-STARK, K.; FREDERICK, S.; GEREFFI, G. *The apparel global value chain: economic upgrading and workforce development*. Durham: Duke University Center on Globalization, Governance and Competitiveness, Nov. 2011. Obtido em: http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-11-11_CGGC_Apparel-Global-Value-Chain.pdf

FIESC – Federação das Indústria do Estado de Santa Catarina. *Sondagem especial: preço dos insumos*. Florianópolis: Observatório FIESC, 26 out. 2020.

FIESC – Federação das Indústria do Estado de Santa Catarina. Programa Travessia SC: mobilizar, reinventar e transformar. Florianópolis: FIESC, 2020.

FIESC – Federação das Indústria do Estado de Santa Catarina. Sondagem especial: preço dos insumos. Florianópolis: Observatório FIESC, 26 out. 2020b. Disponível em: <https://url.gratis/kNX9Bb> Acesso em: 28/06/2021.

FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. *Relatório Anual 2020*. Florianópolis: FIESC, 2021.

FIESC. Balança comercial. Florianópolis: Observatório FIESC, out. 2021. Disponível em: <https://observatorio.fiesc.com.br/index.php/publicacoes/economia/comex-set2021> Acesso em: 6 maio 2022.

FIESC. Balança comercial. Florianópolis: Observatório FIESC, abr. 2022. Disponível em: <https://observatorio.fiesc.com.br/index.php/publicacoes/economia/santa-catarina-encerra-primeiro-trimestre-com-recorde-de-exportacoes-e-importacoes> Acesso em: 6 maio 2022.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. A reconfiguração das cadeias globais de valor (global value chains) pós-pandemia. *Estudos Avançados*, v. 34, n. 100, p. 203-219, 2020.

FOLHA DE S. PAULO. *Pandemia acelera ecommerce, mas não destrói lojas físicas*. p. A21, 7 março 2021.

FLETCHER, Kate. *Sustainable Fashion and textiles: design journeys*. Earthscan, 2008.

FRIESEN, Garth. No end in sight for the covid led global supply chain disruption. Disponível em <https://www.forbes.com/sites/garthfriesen/2021/09/03/no-end-in-sight-for-the-covid-led-global-supply-chain-disruption/>. Acesso em: 15 junho 2022.

FRONZA, C. S. A exploração do trabalho no processo de quarteirização no setor têxtil-vestuário em Blumenau/SC. 2017. 248 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

FU, Xiaolan. *Digital transformation of Global Value Chains and sustainable pos-pandemic recovery*. Tansnational Corporations. Volume 27, número 2, 2020.

GARCIA, Maria C.F.S. *Desempenho setorial e desenvolvimento regional: o caso do complexo têxtil do Médio Vale do Itajaí no período recente*. Dissertação (Mestrado) - Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2005.

GAVRAS, Douglas. Tectoy corta pessoal em fábrica de SP por falta de partes, diz sindicato. Folha de S. Paulo, p. 8, 6 maio 2022. (Mercado).

GEREFFI, G. Global production systems and Third World development. In: STALLINGS, B. (Ed.). *Global change, regional response: the new international context of development*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 100-142, 1995.

GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, v. 48, p. 37-70, 1999.

GEREFFI, G.; HUMPHREY J.; STURGEON, T. “The governance of global value chains”. *Review of International Political Economy*, 12(1): 78–104. 2005.

GEREFFI, G. What does the covid-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies. *Journal of International Business Policy*, v. 3, p. 287-301, 2020

GEREFFI, G.; MEMEDOVIC, O. *The global apparel value chain: what prospects for upgrading by developing countries*. Vienna: UNIDO, 2003

GEREFFI, Gary; LIM, Hyun-Chin; LEE, Joonkoo. Trade policies, firm strategies, and adaptive reconfigurations of global value chains. *Journal of International Business Policy*, p. 1-17, March 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/350101595_Trade_Policies_Firm_Strategies_and_Adaptive_Reconfigurations_of_Global_Value_Chains

GERRING, J. What is a case studies and what is it good for? *American Political Science Review*, v. 98, n. 2, maio 2004.

GEHRKE, Germano A.; LINS, Hoyêdo N.; BORBA, José A. Hering, from a global production network player to a regional retail leader. In: TULDER, Rob van; VERBEKE, Alain; CARNEIRO, Jorge; GONZALEZ-PEREZ, Maria A. (ed.). *The challenge of BRIC multinationals*. Bingley: Emerald, 2017, p. 295-315.

GITA GOPINATH. IMF Forecast. The New York Times. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2020/06/25/business/dealbook/imf-forecast-recovery.html>. Acesso em 15 de junho de 2022.

GOODMAN, Peter S.; STEVENSON, Alexandra; CHOKSHI, Niraj; CORKERY, Michael. “I’ve never seen anything like this”: chaos strikes global shipping. The New York Times, Mar. 7th, 2021.

GONÇALVES, Cláudia. Confecções se queixam da concorrência. Folha de S. Paulo, p. 2-7, 29 jan. 1997.

GUAN, Dabo & al. *Global supply-chains effects of Covid-19 control measures*. *Nature Human Behaviour*, VOL 4. June 2020 p. 577–587. Disponível em www.nature.com/nathumbehav

HENSCHHEL, Ricardo. O. O setor têxtil-vestuarista de Brusque diante das mudanças econômicas do ano 1990: uma abordagem à luz da noção de eficiência coletiva. Florianópolis, Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

HERING, Maria L. R. *Colonização e indústria no Vale do Itajaí: o modelo catarinense de desenvolvimento*. Blumenau: Furb, 1987.

IEDI. Carta IEDI, n. 1136 – PIB Brasil em 2021-2022: pouco a comemorar. Disponível em: www.iedi.org/cartas. Acesso em 15 de junho de 2022,

ILO. *What next for Asian garment production after covid-19?* Bangkok: ILO Regional Office for Asia and the Pacific, 2020a.

ILO. *The supply chain ripple effect: how covid-19 is affecting garment workers and factories in Asia and the Pacific*. Bangkok: ILO Regional Office for Asia and the Pacific, 2020.

IMF. *World Economic Outlook, The Great Lockdown*. Washington, D.C.: International Monetary Fund. April 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE – Pesquisa Industrial Mensal – Produção Física – PIM-PF. Rio de Janeiro: IBGE, 2021a. Disponível em:

<https://url.gratis/soqcXD> Acesso em: 09 jun. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE – Pesquisa Industrial Mensal – Produção Física Regional – PIM-PF Regional. Rio de Janeiro: IBGE, 2021b. Disponível em: <https://url.gratis/J6RKAr>. Acesso em: 09 jun. 2021.

IPEA. Carta de Conjuntura 28/03/2022. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/>. Acesso em 15 de junho de 2022.

JINKINGS, I. Reestruturação produtiva e emprego na indústria têxtil catarinense. 2002. 120 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia Política) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

JOLLY, Jasper. Jaguar Land Rover suspends work at two UK plants amid computer chip shortage. *The Guardian*, p. 33, 23 Apr. 2021.

JURGENFELD, Vanessa; LINS, Hoyêdo N. A projeção asiática da indústria têxtil e vestuarista catarinense nos anos 2000: estudo sobre três experiências no Vale do Itajaí. *Textos de Economia*, v. 13, n. 2, p. 11-34, 2010.

KANO, L.; TSANG, E. W.; YEUNG, H. W. C. Global value chains: A review of the multi-disciplinary literature. *Journal of International Business Studies*, 51: 577–622. 2020.

KOWALSKI, Przemyslaw. Will the post-Covid world be less open to foreign direct investment? CEPR Press, 2020. VoxEU.org eBook

KROST, O. Trabalho em “facções” na indústria têxtil/vestuário em Blumenau/SC: alinhando contornos da reestruturação produtiva. 2015. 149 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2015.

KUNITZ, Janice. Brusque vem fechando uma em cada três lojas. *Diário Catarinense*, p. 6, 26 fev. 1996.

LEE, Bernice; PRESTON, Felix. Preparing for High-impact, Low-probability Events: Lessons from Eyjafjallajökul. Executive Summary and Recommendations. Chatham House Report. Disponível em: www.chathamhouse.org/hilp. Acesso em 15 de junho 2022.

LINS, Hoyêdo Nunes. *Reestruturação industrial em Santa Catarina: pequenas e médias empresas têxteis e vestuaristas catarinenses perante os desafios dos anos 90*. Florianópolis: Ed. UFSC, 2000.

LINS, Hoyêdo Nunes. Clusters industriais, competitividade e desenvolvimento regional: da experiência à necessidade de promoção. *Estudos Econômicos*, Vol. 30, n. 2, p. 233-265, abril-junho 2000.

LINS, Hoyêdo N. Cooperativas de trabalhadores: opção frente à crise do emprego ou aspecto da crescente precariedade do trabalho? *Nova Economia*, v. 11, n. 1, p. 39-75, 2001.

LINS, Hoyêdo Nunes. Clusters Industriais: uma experiência no Brasil Meridional. *Revista de Economia*, Curitiba, v. 27, n. 1 (25), p. 79-101, jan/jun, Editora da UFPR, 2001

LINS, Hoyêdo Nunes. Les entreprises du complexe textile-habillement dans un cluster brésilien: la région de Blumenau dans le tourbillon des changements. In: FAURÉ, Yves-A.; KENNEDY, Lorraine; LABAZÉE, Pascal (dir.). *Productions locales et marché mondial dans les pays émergents: Brésil, Inde, Mexique*. Paris: IDR Éditions; Karthala, 2005, p. 31-57.

LINS, Hoyêdo Nunes. Integração produtiva em processos de regionalização econômica: o Mercosul em questão. *Revista Brasileira de Economia Política*, n. 48, p. 85-106, 2017.

LINS, Hoyêdo Nunes. Reestruturação produtiva e reconfiguração espacial da indústria do vestuário em Santa Catarina: contextualização do tema e indícios sobre o começo do século XXI. *Revista Catarinense de Economia*, v2 n2, 2018.

LINS, Hoyêdo N. Produção industrial sob a covid-19 e as consequências da internacionalização produtiva: visão geral e apontamentos sobre o Brasil e Santa Catarina. *Revista Catarinense de Economia*, v. 4, n. 1, p. 50-75, 2020.

LINS, Hoyêdo N.; BERCOVICH, Néstor A. Cooperação envolvendo pequenas e médias empresas industriais no MERCOSUL. *Ensaio FEE*, v. 16, n. 1, p. 277-295, 1995.

LOMBARDI, Laci. *Indústria Têxtil de Blumenau: Consolidação, Crise e Reestruturação*. Dissertação apresentada como requisito parcial final à obtenção do grau de Mestre ao Curso de Mestrado em Economia promovido pelo convênio Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC / Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC. Orientador: Prof. Dr. Hoyêdo Nunes Lins. Florianópolis, 2001.

LOMBARDI, Laci. *Os reflexos da reestruturação do Distrito Industrial Têxtil de Blumenau*. FURB, Blumenau, 2007.

MACHADO, Pedro. Têxteis de Santa Catarina abrem vagas de emprego após baque. NSC Total. Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/colunistas/pedro-machado/karsten-altenburg-circulo-texteis-de-sc-abrem-vagas-de-emprego-apos-baque>. Jul. 2020. Acesso em 15 de junho de 2022.

MACHADO, Pedro. Altenburg terá novo presidente no ano do centenário da empresa. Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/colunistas/pedro-machado/altenburg-novo-presidente-centenario-empresa>. Jan. 2021. Acesso em 15 de junho de 2022.

MAHIDHARA, Ram. O desmonte da globalização. Folha de S. Paulo, p. A3, 3 abr. 2022.

MALINGRE, Virginie. La nouvelle stratégie industrielle de l'Europe. Le Monde, p. 18, 7 mai 2021.

McKINNON, John D. U.S. tech plan is aimed at China. The Wall Street Journal, p. A9, Apr. 15, 2021.

MALPASS, D. World Bank Group Press Conference by President David Malpass at the 2020 Spring Meetings. 17 de Abril de 2020.

MAMIGONIAN, A. *Estudo geográfico das indústrias de Blumenau*. Revista Brasileira de Geografia, v. 27, n. 3, p. 389-481, 1965.

MANIQUE, Nei. Tecido importado reduz custos. Diário Catarinense, p. 8, 26 set. 1997.

METZGER, Claus. O lavrador-operário de Guabiruba. Guabiruba: Prefeitura Municipal, 1988.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Exportação e Importação Geral. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2021. Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>. Acesso em 10 jun. 2021

MUDAMBI, R. Offshoring: economic geography and the multinational firm. *Journal of International Business Studies*, 38(1): 206, 2007.

NARULA, R. “Enforcing higher labor standards within developing country value chains: Consequences for MNEs and informal actors in a dual economy”. *Journal of International Business Studies*, 50: 1622–1635, 2019.

NARULA, R.; ASSMUSSEN, C.; CHI, T.; KUNDUM, S. Applying and advancing internalization theory: The multinational enterprise in the twenty-first century. *Journal of International Business Studies*, 50: 1231–1252, 2019.

NIELSEN, Flávia Angeli Ghisi. *Guia prático de elaboração de monografias, dissertações e teses em administração*. São Paulo, Saraiva, 2017.

OECD. *Interconnected economies: benefiting from global value chains*. Paris: OECD Publishing, 2013. Acesso em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264189560-en>

OECD. *The Future of GVCs*. Paris: OECD. 2017.

OUR WORLD IN DATA. Disponível em: <https://ourworldindata.org/coronavirus>. Acesso em 20 de maio de 2022.

OXFAM. Mais tarde será tarde demais. Documento informativo da Oxfam. Out. 2020. Disponível em <https://www.oxfam.org.br/publicacao/mais-tarde-sera-tarde-demais/>. Acesso em 15 de junho de 2022.

PETRY, S. M. V. A fibra tece a história: a contribuição da indústria têxtil nos 150 anos de Blumenau. Blumenau: SINTEX, 2000.

PLATCHEK, R.B.B.; FLORIANI, D. E. O Posicionamento Internacional das Empresas Têxteis Catarinenses: uma análise qualitativa. R I -A E a - RIAE, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 42-68, abr./jun. 2013

PORTER, M.E. Clusters, Innovation, and Competitiveness: new findings and implications for policy. *European Cluster Policy*, Stockholm, Sweden, January, 2008.

PUPO, Fábio. Crise faz Guedes estudar fabricação nacional de semicondutores. Folha de S. Paulo, p. A13-14, 21 mar. 2022.

RAPPEPORT, Alan; Smialek, Jenna. I.M.F. predicts worst downturn since the great depression. The New York Times. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2020/04/14/us/politics/coronavirus-economy-recession-depression.html>. Acesso em 15 de junho de 2022.

RICHARDSON, R.J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCCA, Graciela A. D. Avaliação das instituições de pesquisas tecnológicas no setor têxtil-vestuário do Vale do Itajaí – SC. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

RODRIK, Dani. Populism and the economics of globalization. *Journal of International Business Policy*, 1(1-2), 12–33. 2018.

SANTOS_PAULINO A.; DI CAPRIO, A.; SOKOLOVA, M. The development trinity: How regional integration impacts growth, inequality and poverty. *The World Economy*, 47(7): 1961–1993. 2019, disponível em <https://doi.org/10.1111/twec.12788>.

SARKIS, Joseph. Supply chain sustainability: learning from the Covid-19 pandemic. *International Journal of Operations & Production Management*. 2020.

SCHNEIDER, Simone. Globalização fecha pronta-entregas e tumultua economia de Brusque. *Diário Catarinense*, p. 4-5, 20 abr. 1997.

SCMC. Disponível em: <https://www.scmc.com.br/>. Acesso em 15 de junho de 2022.

SEABRA, Fernando; AMAL, Mohamed. Inserção internacional de uma economia regionalizada: avanços e limitações para o caso catarinense. In: MATTEI, Lauro; LINS, Hoyêdo N. (org.). *A socioeconomia catarinense: cenários e perspectivas no início do século XXI*. Chapecó: Argos, 2010, p. 247-280.

SEGAL, A. The coming tech cold war with China. *Foreign Affairs*, 99. Sept. 9. 2020

SEN, S. et al. The unprecedented pandemic covid-19 effect on the apparel workers by shivering the apparel supply chain. *Journal of Textiles and Apparel, Technology and Management*, v. 11, n. 3, 2020.

SERIC, Adnan et al. *How the pandemic disrupts global value chains*. Industrial Analytics Platform. UNIDO. 2020. Disponível em <https://iap.unido.org/articles/how-pandemic-disrupts-global-value-chains>.

SEYFERTH, Giralda. *A colonização alemã no Vale do Itajaí-Mirim: um estudo de desenvolvimento econômico*. Porto Alegre: Movimento, 1974.

SINGER, Paul. *Desenvolvimento econômico e evolução urbana: análise da evolução econômica de São Paulo, Blumenau, Porto Alegre, Belo Horizonte e Recife*. 2.ed. São Paulo: Editora Nacional, 1977.

SHIH, Willy. Is It Time to Rethink Globalized Supply Chains? *MIT Sloan Management Review*. 2020. Disponível em <https://sloanreview.mit.edu/article/is-it-time-to-rethink-globalized-supply-chains/>

SODRÉ, Eduardo. Apagão logístico global paralisa montadoras. Folha de S. Paulo, p. A18, 19 mar. 2021

SODRÉ, Eduardo. Produção de veículos no país já para em cinco montadoras. Folha de S. Paulo, p. A23, 25 mar. 2021

SOHN, Ana Paula Lisboa. *Aprendizagem interorganizacional: análise de canais de transmissão de conhecimento em Clusters têxteis e de vestuário no Brasil e na Europa*. Tese de Doutorado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC. Orientador: Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho. Florianópolis, 2015.

SOPRANA, Paula. Funcionários tentam reverter liquidação de fábrica de chips. Folha de S. Paulo, p. A16, 2 ago. 2021.

STEER, George; WRIGHT, Robert. Pandemic triggers “perfect storm” for global shipping supply chains. *Financial Times*, Dec. 10th, 2020.

TACHINARDI, Maria H. Indústria têxtil pede medidas contra as importações asiáticas. *Gazeta Mercantil*, p. A-9, 10 ago. 1995.

TALEB, Nassim Nicholas. **A lógica do cisne negro: o impacto do altamente improvável**. 2. Ed. São Paulo: Editora Objetiva, 2021.

TERRAZZAN, Marcelo. O e-commerce cresceu e amadureceu e precisa mais do que uma boa tecnologia para levar a melhor experiência para o consumidor. ABComm. Disponível em: www.abcomm.org/noticias/o-e-commerce-cresceu-amadureceu-e-precisa-mais-do-que-uma-boua-tecnologia-para-levar-a-melhor-experiencia-ao-consumidor/. Acesso em 15 de junho de 2022.

TERCEIRIZAÇÃO é uma armadilha. Blumenau. Força Operária; Informativo do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Fiação e Tecelagem de Blumenau, ano VIII, n. 69, ago. 1997, 1ª quinz., p. 1.

THE ECONOMIST. Loading, please wait. p. 63, May 22nd 2021

THE NEW YORK TIMES. The Great Supply Chain Disruption. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2021/10/15/podcasts/the-daily/supply-chain.html>. Acesso em 15 de junho de 2022.

THE NEW YORK TIMES. Biden announces measures at major ports to battle supply chain woes. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2021/10/13/us/politics/biden-port-los-angeles-supply-chain.html>. Acesso em 15 de junho de 2022.

THEIS, Ivo M.; GARCIA, Maria C.F.S. *Reestruturação regional e competitividade global: o caso do complexo têxtil de Blumenau*. Blumenau: Furb, 2005.

TRIVEDI, Anjani. <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2021-11-27/supply-chain-shortages-are-at-historic-levels-will-they-peak-before-christmas>

UNCTAD. *World Investment Report*. International Production Beyond the Pandemic. 2020.

UNCTAD. *World Investment Report*. From Recovery to Resilience: The Development Dimension. 2021

UNSTATS. How Covid-19 is changing the world: statistical perspective. Disponível em: <https://unstats.un.org/unsd/ccsa/>. Acesso em 15 de junho de 2022,

Vale do Itajaí. Wikipedia, 2022. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Vale_do_Itaja%C3%AD Acesso em: 6 maio 2022.

VESTUÁRIO é o grande perdedor no Plano Real. Folha de S. Paulo, p. 2-12, 6 mar. 1996.

VIECELI, Leonardo. Escassez de insumos e demanda ainda frágil travam indústria. Folha de S. Paulo, p. A16, 4 ago. 2021. (Mercado).

WEISS, Ula. No desespero, o setor têxtil pede pressa no Prodec. Diário Catarinense, p. 4-5, 5 out. 1997.

World Bank. Covid-19 Trade Watch. 2020. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/topic/trade/coronavirus>. Acesso em 15 de junho de 2022,

WOLF, Martin. Guerra, choque de oferta e inflação desestabilizam economia global. Folha de S. Paulo, p. A7, 17 mar., 2022

World Economic Forum. *Reshaping Global Value: Technology, Climate, Trade – Global Value Chains under Pressure*. Davos: WEF, 2019.

World Trade Organization. E-COMMERCE, TRADE AND THE covid-19 PANDEMIC, Information Note 1. 4 May, 2020.

WTO. E-commerce, Trade and the Covid-19 Pandemic Information Note 1. 2020.

ZHAN, J. X. GVC transformation and a new investment landscape in the 2020s: driving forces, directions, and a forward-looking research and policy agenda. *Journal of International Business Policy*, v. 4, p. 206-220, 2021.

APÊNDICE A – Questionário Aplicado

Observação: este questionário foi apresentado e respondido através do Google Forms

PESQUISA ACADÊMICA SOBRE O IMPACTO DA COVID-19 NAS INDÚSTRIAS TÊXTEIS E DO VESTUÁRIO

Este questionário objetiva retratar a situação das indústrias têxteis e do vestuário do Médio Vale do Itajaí no período da pandemia da COVID-19, com suas consequências. As informações serão utilizadas exclusivamente na elaboração de estudo acadêmico relacionado ao Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com o apoio do SINTEX.

Autora da pesquisa: Patricia Loch Kleinubing – Pós-Graduanda em Relações Internacionais na UFSC (E-mail: patricialk0601@gmail.com; tel.: (47) 99146-3496

Orientador: Profº Hoyêdo N. Lins (E-mail: hoyedo.lins@ufsc.br; Tel.: (48) 99972-9187

I – EXPORTAÇÕES

1.1 - QUAIS OS **PRINCIPAIS MERCADOS DE ESCOAMENTO DA PRODUÇÃO** DA SUA EMPRESA?

DE UM TOTAL DE 100%, QUAL O PERCENTUAL DE SUAS VENDAS É DIRIGIDO PARA:

O mercado nacional? _____ % (Se 100% mercado nacional, pular p/ Questão 2.1)

O mercado internacional? _____ %

Como se distribuem as exportações, conforme os países de destino, aproximadamente?

(Listar por ordem de importância, iniciando com o país com maior percentual de vendas)

País: _____ - _____ %

País: _____ - _____ %

País: _____ - _____ %

País: _____ - _____ %

País: _____ - _____ %

País: _____ - _____ %

1.2 - QUE PRODUTO(S) A SUA EMPRESA **EXPORTA?** INDIQUE POR **ORDEM DE IMPORTÂNCIA:**

1º. _____

2°. _____

3°. _____

4°. _____

5°. _____

6°. _____

1.3 – A SUA EMPRESA **ENVIA PRODUTOS AO EXTERIOR POR RECEBER ENCOMENDAS DE EMPRESAS ESTRANGEIRAS?** () Sim () Não

QUE PRODUTO(S) OU SERVIÇO(S) É/SÃO ENCOMENDADO(S)?

QUAIS SÃO AS EMPRESAS QUE ENCOMENDAM, E DE QUAIS PAÍSES?

Empresa: País:

Empresa: _____ País: _____

Empresa: _____ País: _____

Empresa: _____ País: _____

Empresa: _____ País: _____

DESDE QUANDO RECEBE ESSAS ENCOMENDAS?_CITAR

ANO: _____

A PANDEMIA DA COVID-19 AFETOU AS ENCOMENDAS? () Sim () Não

COMO?

() Cancelamento de encomendas

() Diminuição de encomendas

() Renegociação de prazos

() Renegociação de preços

() Outra(s). ESPECIFICAR:

1.4 DESDE O INÍCIO DA PANDEMIA, SUA EMPRESA VEM **ENFRENTANDO DIFICULDADES PARA A EXPORTAÇÃO?**

() Sim, muitas () Sim, algumas () Não (*Pular p/ a Questão 2.1*)

1.4.1 - QUE **DIFICULDADES?**

- Cancelamento de pedidos pelo importador
 - Renegociação de valores e pagamentos por demanda do importador
 - Rompimento de contratos
 - Logística
 - Prazos de entrega
 - Outro(s):
-

1.4.2 - QUE MEDIDAS ESTÃO SENDO TOMADAS PARA ENFRENTAR ESSAS DIFICULDADES?

- Abrir novos clientes no mercado nacional
 - Abrir novos clientes em outros países
 - Lançamento de novos produtos
 - Revisão dos custos operacionais
 - Investimentos no e-commerce
 - Outras:
-

1.4.3 - HOJE, VOCÊ DIRIA QUE ESSES PROBLEMAS COM EXPORTAÇÃO JÁ FORAM RESOLVIDOS?

- Totalmente resolvidos Parcialmente resolvidos Nada resolvidos, continuam

1.4.4 - VOCÊ TEVE APOIO INSTITUCIONAL PARA ENFRENTAR ESSES PROBLEMAS?

- Sim Não

QUE TIPOS DE APOIO?

QUE INSTITUIÇÕES PRESTARAM APOIO?

- SINTEX ABIT FIESC Associação Comercial e Industrial
- Sebrae Outra(s):
-

COMO VOCÊ AVALIA O APOIO RECEBIDO?

- Extremamente importante Importante Pouco importante Nada importante

II – IMPORTAÇÕES

2.1 - A SUA EMPRESA **IMPORTA MATÉRIA-PRIMA / INSUMOS OU EQUIPAMENTOS?**

() Não *(Pular p/ Questão 3.1)*

() Sim

----- SE SIM, **IMPORTA DE QUAIS PAÍSES, E EM QUE PROPORÇÕES DO TOTAL IMPORTADO (%)?**

País: _____ - _____%

País: _____ - _____%

País: _____ - _____%

País: _____ - _____%

País: _____ - _____%

País: _____ - _____%

2.1.1 - **ESPECIFIQUE A MATÉRIA-PRIMA / INSUMOS / EQUIPAMENTOS IMPORTADOS, COM AS RESPECTIVAS ORIGENS NACIONAIS:**

2.2 - DESDE O INÍCIO DA PANDEMIA, SUA EMPRESA VEM **ENFRENTANDO DIFICULDADES PARA A IMPORTAÇÃO?**

() Sim, muitas () Sim, algumas () Não

2.2.1 - **QUAIS DIFICULDADES?**

- () Cancelamento dos pedidos pelo exportador
- () Aumento dos valores / renegociação dos valores
- () Rompimento de contratos
- () Atrasos nas entregas
- () Queda nos padrões de qualidade
- () Logística
- () Outro(s):

2.2.2 - **QUAIS MEDIDAS ESTÃO SENDO TOMADAS PARA CONTER OU CONTORNAR ESSAS DIFICULDADES?**

() Obter novos fornecedores brasileiros. ---PARA QUAL(IS) ITEM(NS)?

() Obter novos fornecedores em outros países. ----- QUAIS PAÍSES?

----- PARA QUAL(IS) ITEM(NS)?

() Privilegiar os fornecedores da nossa região (Vale do Itajaí). ----- PARA QUAL(IS) ITEM(NS)?

() Substituição de matéria-prima / insumos / equipamentos. ----- QUAL(IS) O(S) ITEM(NS) SUBSTITUÍDOS?

----- E QUAL(IS) O(S) ITEM(NS) SUBSTITUTOS?

() Outros:

2.2.3 - QUAIS DESTAS MEDIDAS TENDEM A SER **PROVISÓRIAS** OU **DURADOURAS**?

(Assinale a coluna correspondente a cada uma das respostas)

	Pr ovisória	D uradoura	A inda não sei dizer
Abrir novos fornecedores brasileiros			
Abrir novos fornecedores em outros países			
Privilegiar os fornecedores da nossa região, através de medidas de cooperação e redes de apoio.			
Substituição de matéria-prima / insumos / equipamentos			

2.2.4 - VOCÊ TEVE PROBLEMAS COM IMPORTAÇÃO VINDA DE **QUAL(IS) PAÍS(ES)**?

País: _____ Tipo de problema: () Atrasos no envio () Falta de matéria-prima
() Aumento dos preços

() Queda de qualidade () Outro(s):

País: _____ Tipo de problema: () Atrasos no envio () Falta de matéria-prima
 () Aumento dos preços () Queda de qualidade () Outro(s):

País: _____ Tipo de problema: () Atrasos no envio () Falta de matéria-prima
 () Aumento dos preços () Queda de qualidade () Outro(s):

País: _____ Tipo de problema: () Atrasos no envio () Falta de matéria-prima
 () Aumento dos preços () Queda de qualidade () Outro(s):

2.2.5 - HOJE, VOCÊ DIRIA QUE ESSES PROBLEMAS COM IMPORTAÇÃO JÁ FORAM RESOLVIDOS?

() Totalmente resolvidos () Parcialmente resolvidos () Nada resolvidos, continuam

2.2.5.1 - QUAIS PROBLEMAS AINDA PERSISTEM?

() Cancelamento dos pedidos
 () Aumento dos valores / renegociação dos valores
 () Rompimento de contratos
 () Atrasos nas entregas
 () Queda nos padrões de qualidade
 () Logística () Outro(s):

2.2.6 - VOCÊ BUSCOU E TEVE APOIO INSTITUCIONAL PARA ENFRENTAR ESSES PROBLEMAS?

() Sim () Não

----- 1.4.4.1

QUE TIPOS DE APOIO?

 QUE INSTITUIÇÕES PRESTARAM APOIO?

() SINTEX () ABIT () FIESC () Associação Comercial e Industrial

() Sebrae () Outra(s):

COMO VOCÊ AVALIA O APOIO RECEBIDO?

() Extremamente importante () Importante () Pouco importante () Nada importante

III – FUNCIONAMENTO DA EMPRESA

3.1 - O QUANTO CADA UMA DAS ÁREAS DE ATUAÇÃO, ABAIXO INDICADAS, FOI AFETADA NEGATIVAMENTE EM SUA EMPRESA COM A PANDEMIA DA COVID-19?

	Nada Afetada	Pouco Afetada	Muito Afetada	Não sei dizer
Comercial				
Produção				
Administrativa				
Financeira				
Distribuição / Logística				
Recursos Humanos				
Outra área. Especificar: _____				

3.2 - QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES QUE SUA EMPRESA ENFRENTOU DURANTE O ANO DE 2020/2021? *(Resposta Múltipla, até 3 opções)*

- () Salários de funcionários
- () Aluguel (edifícios, equipamentos, etc)
- () Honrar empréstimos
- () Contas a pagar
- () Cancelamento de pedidos

- () Gestão de pessoal / funcionários
 () Crise econômica
 () Fornecimento de matéria-prima nacional
 () Matéria-prima internacional
 () Outra(s):

() Não enfrentou/enfrenta nenhuma preocupação

3.3 - QUAIS DAS MEDIDAS ABAIXO A SUA EMPRESA TEVE QUE ADOTAR DEVIDO AOS IMPACTOS CAUSADOS PELA COVID-19? (Assinale quantas respostas desejar)

3.3.1 - Área Comercial:

- () Atrasar entregas
 () Reduzir pedidos (como de matéria-prima ou insumos, devido à queda nas vendas)
 () Explorar novos segmentos (produtos) de atuação
 () Explorar novos mercados (em outros locais)
 () Adotar ou intensificar o e-commerce
 () Outra(s):

() Nenhuma medida comercial

3.3.2 - Área de Produção:

- () Trocar fornecedores, alterando a cadeia de abastecimento
 () Reformular o portfólio de produtos fabricados.

----- QUE PRODUTOS FORAM PRESERVADOS?

----- QUE PRODUTOS FORAM DEIXADOS DE LADO?

----- QUE PRODUTOS FORAM INCORPORADOS?

-
- () Buscar fornecedores locais, no Vale do Itajaí.

----- QUAL(IS) INSUMOS? EM QUAL(IS) MUNICÍPIO(S)?

Insumo: _____ Município:

Insumo: _____ Município:

Insumo: _____ Município:

Insumo: _____ Município:

-
- () Buscar fornecedores em outros estados do Brasil.

----- QUAL(IS) INSUMOS? EM QUAL(IS) ESTADO(S)?

Insumo:	_____	Estado:

Insumo:	_____	Estado:

Insumo:	_____	Estado:

Insumo:	_____	Estado:

() Buscar fornecedores em outros países.

----- QUAL(IS) INSUMOS? EM QUAL(IS) PAÍS(ES)?

Insumo:	_____	País:

Insumo:	_____	País:

Insumo:	_____	País:

Insumo:	_____	País:

() Adotar ou intensificar procedimentos do tipo just-in-time, mantendo baixos os meus estoques

() Suspender ou adiar o lançamento de novos produtos

() Fechar linhas de produção.

----- DE QUAL(IS) PRODUTO(S)? _____

() Descentralizar ou terceirizar a produção no local ou na região, em outros estados ou em outros países, envolvendo outras empresas, cooperativas de trabalhadores ou trabalhadores atuando em domicílio.

----- ESPECIFICAR OS TIPOS DE PARCEIROS ENVOLVIDOS:

----- ESPECIFICAR AS ETAPAS DE PRODUÇÃO DESCENTRALIZADAS:

----- ESPECIFICAR A LOCALIZAÇÃO DOS PARCEIROS:

----- COMO VOCÊ AVALIA ESSA ESTRATÉGIA PARA A SUA EMPRESA:

() Positiva

- Negativa
- Nem positiva nem negativa, pois foi apenas circunstancial
- Ainda estamos avaliando
- Outra(s) medidas adotadas área de produção: ESPECIFICAR:

Nenhuma medida foi adotada na área de produção

3.3.3 - Área Administrativa:

- Estabelecer novas parcerias e práticas colaborativas com outras empresas.

----- SOBRE O
 QUÊ? _____
 ----- QUAL(IS) FOI(RAM) RESULTADOS?

-
- Adotar sistema de rodízio no trabalho / horário e turnos alternativos
 - Adaptar espaços de trabalho para garantir o distanciamento social e demais medidas de segurança em relação à Covid-19.
 - Adotar medidas de controle sanitário (uso de máscaras e álcool gel, espaços ventilados e abertos, distanciamento entre mesas, painéis de acrílico etc.)
 - Elaboração e/ou adoção de plano de gestão de riscos
 - Renegociar contratos, preços e condições de pagamento com os atuais fornecedores
 - Adotar novos procedimentos de atendimento ao cliente.

QUAIS? _____

- Outra(s) medidas: _____

Nenhuma medida na área administrativa

3.3.4 - Área de distribuição e logística:

- Alterar prazos de entrega dos meus produtos
- Alterar as formas e mecanismos de entrega/transporte (mais rápidos, mais baratos). O que se adotou? _____

Outra(s) medidas: _____

Nenhuma medida na área de distribuição e logística

3.3.5 - Área de recursos humanos:

- Adoção do trabalho remoto
- Antecipação de férias / férias coletivas
- Demissão de funcionários
- Contratação de funcionários

- Aproximação e negociação com o Sindicato de trabalhadores e outros órgãos de classe
 Outra(s) medidas:

Nenhuma medida na área de recursos humanos

3.4 - DESDE O INÍCIO DA CRISE DO CORONAVÍRUS, SUA EMPRESA VIVENCIOU ALGUMAS DESSAS MUDANÇAS?

- Mudanças nas demonstrações de valor / posicionamento de marca.

-----EXPLICAR O QUE FOI FEITO:

-
- Novos canais de comunicação com clientes e fornecedores.

-----EXPLICAR O QUE FOI FEITO:

-
- Desenvolvimento de novos produtos

----- EXPLIQUE:

-
- Realinhamento do seu modelo de negócios.

----- EM QUE DIREÇÃO?

-
- Expansão do mercado com abertura de novos clientes.

----- EXPLICAR O QUE FOI FEITO:

-
- Outras: ESPECIFICAR:

3.5 - A EMPRESA PARTICIPOU DE ALGUMA AÇÃO EM CONJUNTO COM OUTRAS EMPRESAS DA REGIÃO PARA LIDAR COM OS PROBLEMAS CAUSADOS PELA PANDEMIA?

Não (*Pular p/ Questão 3.6*)

Sim

----- SE SIM, QUAIS FORAM OU TÊM SIDO ESSAS AÇÕES?

- Trocas de informações e experiências
 Reuniões para discutir estratégias e procedimentos
 Debates em associações e outras instituições de representação empresarial.
 ----- QUAL(IS) ASSOCIAÇÃO(ÕES):

Reivindicações em esferas institucionais públicas.
 ----- QUE ESFERA(S)? Municipal Estadual Federal
 ----- QUE INSTITUIÇÃO(ÕES)?

Outra(s):

COMO VOCÊ AVALIA OS RESULTADOS DESSAS AÇÕES CONJUNTAS?

- Extremamente importantes
- Importantes
- Pouco importantes
- Nada importantes

3.6 - QUAL A PRINCIPAL PRIORIDADE DE SUA EMPRESA NESTE MOMENTO?

(Pode-se escolher mais de uma prioridade. Usar números dentro dos parênteses para indicar o grau de prioridade: 1º, 2º, 3º etc.... Pode-se repetir o número)

- Sanar problemas de fluxo de caixa no curto prazo
 - Sanar problemas de fluxo de caixa no longo prazo
 - Abrir novos fornecedores de matérias-primas/insumos
 - Fazer investimentos em tecnologia
 - Manter-se / Tornar-se competitivo no mercado
 - Reestruturar administrativamente a empresa
 - Focar na capacitação dos funcionários
 - Focar na pesquisa e desenvolvimento de (novos) produtos
 - Abrir novos mercados (segmentos de atuação, mercados geográficos)
 - Investimentos em comunicação e marketing
 - Outra(s):
-

3.7 - QUAIS SÃO OS **IMPACTOS POTENCIALMENTE POSITIVOS DA PANDEMIA** PARA A SUA EMPRESA, INCLUSIVE CONSIDERANDO O FUTURO PRÓXIMO OU DISTANTE DOS NEGÓCIOS?

- Promover o trabalho remoto
 - Melhorar a informação e a construção digital de empresas
 - Ajudar a perceber melhor as deficiências da empresa e resolver os problemas existentes
 - Reestruturar a cadeia produtiva
 - Abertura de novos fornecedores nacionais
 - Abertura de novos fornecedores internacionais
 - Outro(s):
-

- Não há impactos positivos

3.8 - APÓS A CRISE DA COVID-19, QUAIS DESSAS **ESTRATÉGIAS** VOCÊ **ACREDITA QUE SERÃO INCORPORADAS** PELA SUA EMPRESA?

- Adotar uma política de gerenciamento de riscos sob uma perspectiva socioambiental
 - Implantar mais recursos tecnológicos e realizar transformação digital
 - Realizar melhorias frequentes nos processos de gestão de crises
 - Continuar com a jornada home office
 - Implantar escala alternada de pessoas nos escritórios e/ou redução de jornada
 - Acompanhar e monitorar as possibilidades de novas linhas e esquemas de abastecimento em insumos e matérias primas, nas escalas local-regional, nacional e internacional
 - Outra(s):
-
-

Dados da Empresa Entrevistada:Localização (Cidade):

Atividade da Empresa Têxtil:

- Fiação
- Tecelagem
- Malharia
- Beneficiamento
- Confecção
- Outro: _____

Tempo de existência:

- Até 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 21 anos ou mais

Número de Colaboradores:

- Até 19
 - 20 a 100
 - 101 a 500
 - 501 a 1000
 - acima de 1000
-

Agradecemos a sua participação!

APÊNDICE B – Lista das Empresas Associadas ao SINTEX

Albany International Tecidos Técnicos Ltda
Altenburg Indústria Têxtil Ltda
AN Indústria Têxtil Ltda
Arval Beneficiamentos Têxteis S/A
Bella Janela Indústria de Cortinas Ltda
Brandilli Malhas
Brandilli Têxtil Ltda
Cativa Têxtil Indústria e Comércio Ltda
Chantelle Tinturaria Ltda
Cia da Meia
Cia. Hering
Círculo S/A
Color Química do Brasil Importação e Exportação S/A
Confecções Jojo Ltda
Coteminas S/A
Cotton Star Confecções Ltda
Cremer S/A
Damenny Indústria e Comércio
Declaus Confecções Eireli
Ecofibras Indústria Têxtil Ltda
Elastan Indústria e Comércio Ltda
Fiação Fio Puro Indústria Ltda
Fiobras Ltda
Giro Têxtil Etiquetas Ltda
Haco Etiquetas Ltda
HC Brasil Têxtil Ltda
Hedrons Têxtil Ltda
Hitech Etiquetas Ltda
Incofios Indústria e Comércio de Fios Ltda
Indústria e Comércio Reeltex Ltda
Indústrias Plim Ltda
Iron Indústria de Confecções Ltda
Kako Confecções Ltda
Karsten S/A
Kyly Indústria Têxtil Ltda
Lancaster Beneficiamentos Têxteis
Lapin Industria Têxtil Eireli
Luli Indústria e Comércio de Confecções Ltda
Malharia Cristina Ltda
Malhas Rico Ltda
Malhas Wilson Ltda
Marco Têxtil

Marisol S/A
Marp Indústria Têxtil Ltda
Mtex Indústria e Comércio de Malhas Ltda
Pacífico Sul Indústria Têxtil e Confecção Ltda
Redbras Comércio Exterior Ltda
Rovitex Indústria e Comércio de Malhas Ltda
Sivalski Indústria Têxtil Ltda
Starkfest Indústria do Vestuário Ltda.
Tapajós Têxtil Ltda.
Tecnoblu S/A Indústria e Comércio
Texcotton Indústria de Confecções Ltda
Têxtil Farbe Ltda.
Têxtil H.J. Hering Ltda.
Têxtil Rio dos Cedros Ltda.
Tomaz Têxtil Ltda.
Trisoft Mantas de Poliéster Ltda.
Villa Têxtil Ltda.