

CONVÊNIO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE - UNIPLAC**

**INDÚSTRIA TÊXTIL DE BLUMENAU:
Consolidação, Crise e Reestruturação**

LACI LOMBARDI

FLORIANÓPOLIS/SC

Fevereiro - 2001

LACI LOMBARDI

**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/SC

Fevereiro - 2001

CONVÊNIO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE - UNIPLAC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA - PPGE**

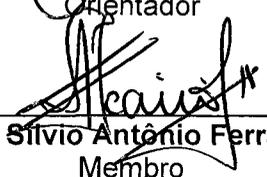
**INDÚSTRIA TÊXTIL DE BLUMENAU:
Consolidação, Crise e Reestruturação**

Laci Lombardi

Esta Dissertação foi julgada e aprovada em sua forma final pelos Orientadores e Membros da Banca Examinadora, composta pelos Professores Doutores:



Prof. Dr. Hoyêdo Nunes Lins
Orientador



Prof. Dr. Sílvio Antônio Ferraz Cário
Membro

Prof. Dr. Lauro Mattei
Membro

Florianópolis, fevereiro de 2001

DEDICATÓRIA

Pela imparidade deste momento, tomando em conta o Protocolo Acadêmico remeto especial *Dedicatória* aos ilustres a quem agradeço anteriormente.

A nobreza do empreendimento fundado nestas terras, A Indústria Têxtil, à qual se deve contributo pelo viço do desenvolvimento catarinense, em particular à região de Blumenau, e para justificação dos pioneiros e colaboradores, destaco:

As Digníssimas Famílias que, em busca de dias melhores, abandonaram seus torrões natais e que, a duras penas, nestas plagas se assentaram, trazendo o *gérmen* de uma nova civilização.

Aos Pioneiros e Colaboradores do desenvolvimento de Nossa Terra, entre tantos, os colonos, pendlers, empresários e autoridades que jungiram esforços divisando o progresso.

À *coletividade atual*, sem dicotomia de classe, que se lança ao labor, augurando que se avive a flama da Ordem e do Progresso.

AGRADECIMENTOS

Ao colocar a público o presente estudo, não posso furtar-me a assentar sincera gratidão, sem prejuízo de ordem, a quem relevo:

NOSSA SENHORA E À POTESTADE DIVINA, que muniram-me de forças sobre-humanas nesta jornada e pelo lenitivo nos momentos de enfermidade e desânimo, pois cumpriram mais uma vez a Santa Promessa de jamais desamparar quem As busque;

MINHA FAMÍLIA, maior herança por mim recebida, *incontesti* apoiadora nos momentos de alegria e de depressão;

Dr. Prof. LAÉRCIO BARBOSA PEREIRA, pela compreensão de valia irreparável, de que tanto careci e fui agraciado;

Dr. Prof. HOYÊDO NUNES LINS, exímio docente, orientador e Amigo, pelas luzes de inteligência na condução deste orientado, e pelo zelo que empenhou para a concretude desta obra;

DEMAIS PROFESSORES, de predicados inarreatáveis, pelo caudal de erudição que me legaram, de eterno valor;

ANTÔNIO LACERDA & FAMÍLIA, distinto colega de curso, pela sua bondade inefável, vanguardeiro e progressista, e sua abençoada Casa por tão fidalgas acolhidas;

COLEGAS DE TURMA, queridos, dos quais guardarei saudades pela fraterna companhia e por tantas gentilezas;

POTESTADE PÚBLICA, que investiu na minha inserção neste Mestrado, a quem devo as primícias dos conhecimentos herdados.

SUMÁRIO

RESUMO	XV
ABSTRACT	XVI
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I	5
1 AGLOMERAÇÕES INDUSTRIAIS.....	6
2 A PRECESSÃO MARSHALLIANA.....	7
3 VANTAGENS DO AGRUPAMENTO.....	15
4 MODELO PRINCIPIANTE DE ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL	18
5 ABORDAGENS ATUAIS	20
5.1 A Importância da Comunidade Local.....	22
5.2 A População de Empresas	23
5.3 Os Recursos Humanos	24
CAPÍTULO II.....	26
1 A INDUSTRIALIZAÇÃO DO VALE DO RIO ITAJAÍ-AÇU.....	27
1.1 Breve Histórico da Imigração	27
2 O DESENVOLVIMENTO DA BASE ESTRUTURAL.....	31
2.1 A Formação da Mão-de-Obra	31
2.2 Meios de Integração	33
3 A FORMAÇÃO DO EMPRESARIADO TÊXTIL.....	36
3.1 A Divisão Social do Trabalho.....	36
3.2 A Empresa Familiar - Breve Caracterização Primordial.....	38
3.3 A Formação do Mercado	41
3.4 A Formação do Capital Industrial.....	43
3.4.1 Grupo CREMER (Ferdinand e Alwin Franz Schrader)	44
3.4.2 Grupo TEKA (Paul Fritz Kuehnrich).....	45

3.4.3 Grupo HERING (Hermann e Bruno Hering)	47
3.4.4 Grupo KARSTEN (Johann Karsten).....	50
3.4.5 Grupo ARTEX (Teóphilo Bernardo Zadrozny)	52
3.4.6 Grupo SULFABRIL (Paulo Fritzsche).....	57
CAPÍTULO III.....	60
1 A INTEGRAÇÃO À ECONOMIA NACIONAL.....	61
1.1 A Questão do Algodão - Deslocamentos Espaciais e Ajustes	67
1.2 Implicações Conjunturais.....	71
1.3 Avanços Praticados	73
1.4 A Abertura Econômica	74
1.5 Implicações sobre a Estrutura Industrial	77
1.6 Implicações da Abertura Comercial.....	78
CAPÍTULO IV	82
1 A REESTRUTURAÇÃO DO SETOR TÊXTIL	83
1.1 Um Contexto de Novos Paradigmas	83
1.2 A Reestruturação Administrativa.....	86
1.3 A Reestruturação Financeira	92
1.4 Resultados dos Investimentos.....	97
1.5 Breve Análise Quantitativa Geral.....	99
1.6 A Reestruturação Produtiva	101
1.7 A Modernização Tecnológica Produtiva - O Fator Capital	101
1.8 O Fator Trabalho	111
CAPÍTULO V.....	119
1 A COOPERAÇÃO INTRA-SETORIAL	120
1.1 A Importância das Políticas Institucionais	120
1.2 Práticas Embrionárias	124
1.3 As Potencialidades do Complexo Blumenauense	127
1.4 As Instituições de Inserção Social.....	133

1.5 SINTEX (Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau).....	135
1.6 ACIB (Associação Comercial e Industrial de Blumenau)	136
1.7 SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial).....	138
1.8 CETIL (Centro Eletrônico Têxtil de Blumenau)	138
1.9 FURB (Fundação Universidade Regional de Blumenau).....	140
1.10 FBET (Fundação Blumenauense de Estudos Têxteis).....	141
2 AS RELAÇÕES PRÉ-COMPETITIVAS INTERFIRMAS - POTENCIALIDADES	144
2.1 Relações Verticais Fornecimento de Bens e Serviços.....	145
2.2 Intercâmbio de Informações	147
2.3 Relações Horizontais.....	147
2.4 A Subcontratação	148
2.5 Características das Subcontratadas	149
2.6 O Controle do Trabalho Interfirmas – Observações Gerais.....	151
2.7 Perspectivas do Complexo.....	156
2.8 Diagnóstico Imediato à crise da indústria têxtil - Análise Conjunta.....	166
2.9 Recomendações-chave.....	167
CAPÍTULO VI	174
CONCLUSÃO	175
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	182

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Saídas da Alemanha no Século XIX / 2	27
Tabela 2: População dos Principais Pólos Têxteis de SC em 1916.....	31
Tabela 3: População de Blumenau entre 1850-1900.....	32
Tabela 4: Origem Étnica da População Blumenauense entre 1850-1900	32
Tabela 5: População de Blumenau entre 1850-1900, Conforme Gênero e Idade Produtiva....	33
Tabela 6: Extensão da Malha Rodoviária das Principais Cidades do Médio Vale do Rio Itajaí-Açu em 1928.....	34
Tabela 7: Balança Comercial De Blumenau entre 1870-1928 (US\$)	41
Tabela 8: Procedência e Volume das Importações de Blumenau em 1928.....	42
Tabela 9: Produção Física de Blumenau em 1928 (US\$)	42
Tabela 10: Comparativo entre Produtos Têxteis e Agroindustriais Brasileiros no Ranking Nacional em 1962.....	63
Tabela 11: Exportações Brasileiras de Elaborados Têxteis em 1964.....	64
Tabela 12: Maquinário Instalado nos Principais Centros Têxteis Brasileiros em 1960.....	64
Tabela 13: Participação do VTI por Ramo no Total de SC (%) entre 1950-70	65
Tabela 14: Distribuição da Indústria Têxtil Brasileira segundo a Região Administrativa entre 1990-96.....	66
Tabela 15: Distribuição dos Trabalhadores na Indústria Têxtil Brasileira segundo a Região Administrativa entre 1990-96.....	66
Tabela 16: Distribuição da Produção Nacional de Algodão (%)	68
Tabela 17: Evolução das Tarifas Comerciais por Ramo Industrial entre 1990-94 (%)	77
Tabela 18: Exportações de Artigos Têxteis da Jurisdição do Sintex e do Brasil entre 1992-97 (US\$ mi)	79
Tabela 19: Evolução das Importações Brasileiras de Têxteis entre 1988-97 (%).....	80
Tabela 20: Participação dos Maiores Grupos Empresariais Têxteis Atuais na Balança Comercial de SC em 1991 (%).....	81
Tabela 21: Emprego de Técnicas Administrativas Modernas nas Indústrias Têxteis entre 1992-97	90

Tabela 22: Evolução dos Investimentos do BNDES no Setor Têxtil em Comparação com as Tomadas de Crédito por Empresas da Jurisdição do Sintex entre 1990-98 (x US\$ 1.000)	96
Tabela 23: Evolução dos Investimentos, Produção e Faturamento Têxteis da Região de Blumenau entre 1990-98 e Análises Descritivas.....	98
Tabela 24: Comparativo entre Tomadas de Capital e Inversão em Maquinário pelo Complexo do Sintex entre 1990-98.....	98
Tabela 25: Análise Resumida.....	99
Tabela 26: Comparação de Eficiência dos Investimentos na Indústria Têxtil da Jurisdição do Sintex.....	100
Tabela 27: Faixa Etária do Maquinário de Confecção entre 1990-95 (Anos).....	103
Tabela 28: Etapas da Secção de Acabamento de Têxteis.....	110
Tabela 29: Grau de Reorganização do Trabalho na Indústria Têxtil entre 1992-97 (%).....	113
Tabela 30: Principais Indicadores do Setor Têxtil Brasileiro (1990-96).....	114
Tabela 31: Gasto de R.O. L. em Inovação de Ativos Fixos na Indústria Têxtil entre 1992-97 (%).....	117
Tabela 32: Emprego de Tecnologia de Produção na Indústria Têxtil entre 1992-97 (%).....	117
Tabela 33: Grau de Atualização Tecnológica da Indústria Têxtil entre 1992-97 (%)	118
Tabela 34: Movimentação do Emprego no Setor Textil-Vestuarista da Jurisdição do Sintex no Período 1990-97	152
Tabela 35: Demonstrativo da Rotatividade de Emprego nas Principais Cidades do Pólo Têxtil-Vestuarista Catarinense Entre 1994-97	153
Tabela 36: Previsões de Investimentos para o período 1998-2005, em Diversas Áreas.....	159
Tabela 37: Investimentos Previstos para o Setor Têxtil Brasileiro entre 2002-2005, por Região e Estado.	162
Tabela 38: Distribuição das Dotações do Orçamento Empresarial Têxtil para o Período 1998-2005, segundo a Atividade (US\$ Milhão)	163
Tabela 39: Número de Empresas Beneficiadas com Incentivos Municipais e a Média Anual de Concessão entre 1970-95.....	165

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Malha Ferroviária do Médio Vale do Rio Itajaí-Açu em 1909	35
Figura 2: Encadeamento Primordial da Indústria Têxtil	62
Figura 3: Distribuição Regional da Produção Nacional de Algodão (%)	69
Figura 4: Deslocamento da Cotonicultura no Brasil entre 1975-95	70
Figura 5: Evolução da Importância Brasileira de Têxteis entre 1988-97 (%).....	80
Figura 6: Fluxo Genérico da Produção Têxtil Brasileira - 1995	104
Figura 7: Fluxograma do Setor de Fiação	107
Figura 8: Fluxograma do Setor de Tecelagem	109
Figura 9: Organo-Fluxograma.....	143

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BNDESPAR	_ Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social / Participações Acionárias
BNT	_ Barreira Não-Tarifária
CAD	_ (ingl.) Computer Aided Design ("projeto assistido por computador)
CAM	_ (ingl.) Computer Aided Make ("feito assistido por computador)
CBET	_ Centro Blumenauense de Estudos Têxteis
CCQ	_ Círculo de Controle de Qualidade
CDL	_ Câmara de Diretores Lojistas
CEP	_ Controle Estatístico de Processo
CEPETEX	_ Centro de Estudos e Pesquisas Têxteis
CETIL	_ Centro Eletrônico Têxtil de Blumenau
CETIQT	_ Centro Tecnológico da Indústria Química e Têxtil
CIC	_ Centro Industrial e Comercial
ICICE	_ Comissão Interna de Conservação de Energia
CIGM	_ Centro de Informações da Gazeta Mercantil
CIM	_ (ingl.) Control Integrated of Machine / Controle Integrado de Máquina
CITI	_ Centro Industrial e Comercial de Timbó (SC)
CMDE	_ Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico (de Blumenau - SC)
CNI	_ Confederação Nacional da Indústria
CO	_ Centro-Oeste do Brasil
CQ	_ Controle de Qualidade
CTPS	_ Carteira de Trabalho e Previdência Social
DM	(al.) Deutsche Mark, ou marco alemão
EGF	_ Empréstimos do Governo Federal
ES	_ (ingl.) European Standarts / Padrões Europeus
ETEVI	_ Escola Técnica do Vale do Itajaí
EUA	_ Estados Unidos da América

FBET	_ Fundação Blumenauense de Estudos Têxteis
FENASOFT	_ Feira Nacional de Software
FIESC	_ Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
FMI	_ Fundo Monetário Internacional
FR	_ Fundo Nacional de Reestruturação
FURB	_ Fundação Universidade Regional de Blumenau
GA	_ Grau de Abertura de uma economia
GATT	_ Acordo Geral de Taxas e Tarifas
GEs	_ Grandes Empresas
GMEs	_ Grandes e Médias Empresas
I GM	_ Primeira Guerra Mundial
ICMS	_ Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
II GM	_ Segunda Guerra Mundial
IPA	_ Instituto de Pesquisas Ambientais
IPI	_ Imposto sobre a Produção Industrial
IPS	_ Instituto de Pesquisas Sociais
IPT	_ Instituto de Pesquisas Tecnológicas
ISO	_ (ingl.) International Standartization Organization / Organização Internacional de Padronização
JIT	_ Just In Time ("no tempo certo")
JUCESC	_ Junta Comercial do Estado de Santa Catarina
KM	_ Kilômetro
LAFITE	_ Laboratório de Fibras Têxteis
M	_ Importação (ões)
MARE	_ Ministério da Administração e Reforma do Estado
MDB	_ Movimento Democrático Brasileiro
MFCN	_ (ingl.) Meta File Control Netware (Linha de Controle de Arquivo de Meta)
MG	_ Minas Gerais
MIC	_ Manufatura Integrada por Computador
MICT	_ Ministério da Indústria, Comércio e Turismo
MTb	_ Ministério do Trabalho

MVI	_ Médio Vale do Rio Itajaí-Açu
MWh	_ Megawatt / hora
N	_ Norte do Brasil
NE	_ Nordeste do Brasil
OMC	_ Organização Mundial do Comércio
P&D	_ Pesquisa & Desenvolvimento
PCP	_ Planejamento e Controle de Produção
PEA	_ População Economicamente Ativa
PEP	_ Programa de Escoamento da Produção
PFRP	_ Programa Federal de Reestruturação Proposto
PIB	_ Produto Interno Bruto
PMDB	_ Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PMEs	_ Pequenas e Médias Empresas
PQT	_ Programa de Qualidade Total
PRODEC	_ Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense
PROEX	_ Programa de Financiamento às Exportações
PRP	_ Partido da Representação Popular
PSD	_ Partido Social - Democrático
PTB	_ Partido Trabalhista Brasileiro
RAIS	_ Relatório Anual de Informações Sociais
RFA	_ República Federal Alemã
REC	_ Resposta Eficiente ao Consumidor
RH	_ Recursos Humanos
RJ	_ Rio de Janeiro
RN	_ Rio Grande do Norte
ROL	_ Receita Operacional Líquida
RS	_ Rio Grande do Sul
S	_ Sul do Brasil
SAC	_ Serviço de Atendimento ao Cliente
SC	_ Santa Catarina

SDCD	_ Sistema Digital de Controle Distribuído
SE	_ Sudeste do Brasil
SENAC	_ Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	_ Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINDITÊXTIL	_ Sindicato Nacional das Indústrias Têxteis
SINE	_ Sistema Nacional de Emprego
SINTEX	_ Sindicato das Indústrias Têxteis
SP	_ São Paulo
t	_ Tonelada
TEC	_ Tarifa Externa Comum
UDN	_ União Democrática Nacional
URST	_ Unidade de Reestruturação do Setor Têxtil
US\$	_ Dólar dos Estados Unidos da América
USDA	_ (ingl.) United States Department of Agriculture / Departamento de Agricultura dos EUA
VTI	_ Valor da Transformação Industrial
X	_ Exportação (ões)

RESUMO

A formulação deste trabalho versa sobre a consolidação da indústria têxtil de Blumenau, tomando em conta seus primórdios, sua crise nos anos de 1990 e o esforço de reestruturação empreendido ultimamente. O escopo está em procurar paralelos temporais e espaciais, com ênfase à atualidade, de acordo com a teoria clássica da Organização Industrial desenvolvida por Alfred Marshall, especialmente no que tange à atuação setorial integrada. Os levantamentos obedecem às características típicas de cada fase, salientando sempre a efusão de potencialidades que o complexo industrial em questão possui. A simples leitura permite compreender que a pujança ora sustentada pelo conjunto têxtil de Blumenau tem fundamentos em séries de trabalhos e particularidades locais que marcaram a colonização e a posterior consolidação da indústria, a ponto de fazer dessa cidade um pólo regional de desenvolvimento e, ao mesmo tempo, o segundo maior em nível mundial. Tem merecimento um breve destaque ao fato da abertura comercial brasileira iniciada oficialmente em 1988 e suas implicações sobre o desempenho do grupo, cujo cume foi a crise que se acutizou em 1995 e que, por sua vez, impôs a necessidade de reestruturação como meio da indústria manter-se na arena globalizada. O ponto alto deste estudo reside em pesquisa de campo sobre a estrutura de representação e coordenação de políticas coletivas do grupo empresarial têxtil frente à comunidade local, a outros setores e ao Governo, como forma de conseguir vantagens coletivas. O último capítulo do trabalho reúne todas as qualidades e potencialidades concretas que indiquem a viabilidade de uma atuação coletiva, pré-competitiva, aplicável ao conjunto dirigido pelas "seis grandes", de forma homogênea e sistemática, semelhante ao praticado pelos *Impanatore* da Itália e pelos *Kozerne* alemães, hoje tidos como paradigmas mundiais.

ABSTRACT

The formulation of this work turns about the consolidation of the textile industry of Blumenau, taking in its bill principles, its crisis in the years of 1990 and the restructuring effort undertaken lately. The scope is in seeking parallel storms and space, with emphasis a present time, in agreement with the classic theory of the Industrial Organization developed by Alfred Marshall, with the last contributions of actual teorics, specially in what it plays to the integrated sectorial performance. The risings obey the typical characteristics of each phase, always pointing out the gush of potentialities that the industrial complex in subject possesses. The simple reading allows to understand that the strength for now sustained by the textile group of Blumenau has fundamented in series of works and local particularities that marked the colonization and the posterior consolidation of the industry, to the point of to do a regional pole of development of that city and, at the same time, the second largest in world level. Has desert a brief prominence to the fact of the Brazilian commercial opening begun officially in 1988 and its implications on the acting of the group, whose summit went to crisis that if acutizou in 1995 and that, for its time, it imposed the restructuring need as middle of the industry to stay in the globalized arena. The high point of this study resides in field research about the representation structure and coordination of collective politics of the group managerial textile front to the local community, the other sections and to the Government, as form of getting collective advantages. This last chapter of the work gathers all the qualities and concrete potentialities that they indicate the viability of a collective, pre-competitive performance, applicable to the group driven by “six bigs”, in a homogeneous and systematic way, similar to the practiced by Impanatore of Italy and for German Kozerne, today had as world paradigms.

INTRODUÇÃO

Alguns pensadores da Economia, entre tantas áreas a explorar, dedicaram-se à questão da organização industrial. Entre os tais, no decurso do presente trabalho, dá-se destaque a Alfred Marshall, cujos tratados sobre o assunto acham inúmeros paralelos na formação econômica de diversos lugares, ainda que suas observações se resignassem ao caso inglês.

Em suas exposições, tem-se juntada de descrições de diversos casos inerentes à potencialização industrial da Inglaterra de sua época, mormente sobre o complexo têxtil que se corporificava, enfatizando aspectos que se constituíram fatores vitais para a consolidação da atividade.

No que respeita à vocação industrial de um espaço geográfico, então tem valor uma série de variáveis contributivas para a consolidação de um grupo industrial e sua coesão em torno de objetivos comuns a ponto de fortalecer a atividade e torná-la marca regional, sendo seus exemplos os distritos industriais de seu país. As variáveis de que tratou, entre muitas, merecerão análises paralelas adiante, a principiar com o que chamava de “*acidentes históricos e políticos*” que consistiam em comoções de ordem política e regional que pudessem influir ou desembocar na formação dum complexo industrial.

Nesse sentido, o estudo do caso da indústria têxtil blumenauense apresenta estreita semelhança com o caso clássico usado como norte do trabalho. As guerras de reunificação em que se envolveram as potências centrais européias (Itália, Alemanha, Áustria, etc) por $\frac{3}{4}$ do século XIX, por exemplo, culminou na evacuação de quadros populacionais detentores de conhecimento empresarial ou laboral que acabaram se fixando no Sul brasileiro e que influenciaram consideravelmente a formação econômica da região Nordeste de Santa Catarina, sobretudo o eixo Brusque – Blumenau – Joinville.

Outro aspecto ressaltado por Marshall em seu profícuo estudo foi a questão da *tradição cívica*, ou seja, de hábitos inerentes a povos industriais que têm por escopo a ordem e o progresso público como maior benefício comum. Os imigrantes instalados na região em

destaque recente, saliente-se, também cumpriram com tal quesito, haja vista ao fato de ser cláusula para o direito de assentamento o dever de prestação gratuita de serviços em empreitadas públicas. Destaca-se que os colonos aptos ao trabalho, organizados em mutirões, sob comando de Companhia Colonizadora, eram alocados para abertura e conservação de vias e outros meios de integração, de interesse comum, imediatos ou futuros.

Não diferente, o que se chamava de “atmosfera industrial” seria o coroamento dos esforços que resultariam na criação do complexo industrial e este, por sua vez, seria genitor de riqueza e criaria em torno de si toda uma estrutura acessória que, por fim, influenciaria todos os destinos do lugar. No caso concreto, o complexo têxtil de Blumenau cresceu a ponto de ser o gerador de desenvolvimento local e micro-regional, de quem muitas cidades dependem. A difusão de sua ideologia, que por meios estruturais acessórios e superestruturais através de instituições agremiativas de classe e de interesse, resultou no fato da cidade ter consolidado sua marca como pólo têxtil – o primeiro em nível nacional e o segundo mundial, em torno do qual gravita a maior parte das atividades econômicas da cidade.

Ainda sob essa característica, a cidade tornou-se centro atrator de mão-de-obra e outros capitais para investimentos produtivos, bem como foi determinante para a instalação de complexo financeiro (hoje 54 agentes jurídicos do tipo). A constelação de empresas que formou-se em torno do setor têxtil, como conseqüência, acabou por criar suas instituições de resguardo, fomento e difusão política e técnica, de sorte que, pelo menos 2/3 dos moradores locais já tiveram passagem pela atividade têxtil, ou seja, existe a “cultura industrial”.

A flexibilização dos mercados e o fim das barreiras alfandegárias iniciado em 1988 e a completa abertura comercial de 1990, tiveram, como conseqüência imediata, a incursão da indústria em profunda crise, visíveis que eram o despreparo e a acomodação da mesma ante a agressividade dos grupos do Sudeste Asiático.

Inclusive Karl Marx, em sua obra “O Capital”, asseverou que o desenvolvimento capitalista dá-se entrecortado de crises. A acutização da crise em 1995, cuja conjuntura era de sobrevalorização artificial do câmbio e de livre importação, teve por marco os déficits na Balança Comercial do setor, indicando perda de competitividade no enfrentamento com rivais externos. A solução, ainda em curso, foi o processo de reestruturação.

No bojo da reestruturação, à vista dos novos paradigmas de concorrência, parte da indústria tomou por saída a horizontalização, seja pela alienação de setores não-lucrativos e/ou trabalho-intensivos ou pela sua terceirização através de contratos com facções domésticas. Excetuado o fenômeno da crise, o entrelaçamento de grandes com pequenos grupos em torno de interesses comuns também foi aconselhado na abordagem marshalliana.

Uma vez consolidado o agrupamento pré-competitivo, a coletividade industrial reuniria forças a ponto de influenciar posturas governamentais, inserir-se na vida político – institucional e, assim resguardar condições vantajosas ou criar novas. O agrupamento de que se trata não seria, necessariamente, reunido em torno duma pessoa jurídica representativa, pois poderia ser um simples pacto entre os atores industriais via direta ou preposta para a busca de vantagens competitivas.

Iniciativa de tal estirpe poderia cumular o setor organizado com vantagens coletivas, entre as principais estando a criação de selos de especialidade, centros de inteligência industrial e cooperativas de pesquisa e desenvolvimento, bem como de câmaras de compensação que centralizariam recursos e rateariam os custos comuns da organização.

Com tal escopo, o desenvolvimento do trabalho proposto encerra levantamento sobre a consolidação do complexo têxtil blumenauense, sua fase crítica recente e a reestruturação e, enfim, as potencialidades que o grupo reúne na atualidade para a instalação de rotinas de colaboração pré-competitiva, de modo que as análises guardem estreita correlação com as pressuposições teóricas assumidas.

Afinal, a formulação da pesquisa aqui suposta à apreciação do coletivo acadêmico e dos afetos ao assunto, objetiva demonstrar como se deu a industrialização de Blumenau, asseverando os elementos formativos (objetivos e subjetivos) e práticas organizacionais que consolidaram a atividade têxtil na cidade, fazendo desta importante pólo regional e mundial do setor, merecendo tratamento sobre as três importantes fases da indústria identificadas ao longo de seu desenvolvimento, encerrando com uma enumeração final das potencialidades natas para a organização na forma de agrupamento pré-competitivo nos moldes de *cluster*, conforme definido amplamente no referencial analítico que embasou o estudo; a organização fundada nos pressupostos é trabalhada também como alternativa aplicável na atual fase de reestruturação por

que passa o setor em Blumenau, para isso, contando com as perspectivas de curto e médio prazos traçadas por estudiosos afins.

O procedimento adotado para captação de informações foi um trabalho de campo junto a empresas de grande porte, pelo qual se colheu as impressões com autoridades empresariais diretamente ligadas à área fabril, e também uma visualização da cadeia *in loco*, de forma que se auferisse os aspectos genéricos da criação, organização e da sustentação dos grandes grupos o que, apesar das dificuldades iniciais, contribuiu valorosamente à concretude da pesquisa em obra acadêmica. Nesse quesito particular, foi de alta valia o caudal de informações granjeado.

Doutro lado, sem detrimento da atualidade do tema, teve-se à disposição um sem-número de históricos, publicações especializadas e fontes bibliográficas atinentes a qualquer período da indústria. Em fim, a colheita de informações junto às instituições de inserção sócio-política do coletivo industrial têxtil, e seus periódicos específicos, permitem a idealização do conjunto de entes representativos / corporativos que formam a espessa camada que escuda o setor; cada ator institucional está identificado na fase histórica – econômica do complexo e tem seus papéis de atuação definidos de maneira a dar um vislumbre sobre a constelação de entidades que gravitam em torno do complexo industrial em destaque.

CAPÍTULO I

1 AGLOMERAÇÕES INDUSTRIAIS

Tem-se por objetivo no decurso deste capítulo a especial tarefa de resgatar as posições ideais dos precursores das formas de agrupamento industrial, notadamente do economista Alfred Marshall (1842-1924), e dissecar as formas usuais de concentração industrial na atualidade, com ênfase maior aos tipos mais comuns praticados por decorrência do fenômeno globalizante.

Hodiernamente, nos marcos do dito neoliberalismo conjugado com prática anti-truste, o tipo em voga fulcra-se o binômio *eficiência coletiva - cooperação pré-competitiva*, nos moldes de distritos e/ou *clusters* (agrupamentos).

2 A PRECESSÃO MARSHALLIANA

Atribui-se a Marshall a criação da primeira base analítica sobre as formas de aglomeração industrial praticadas na Europa Ocidental na era da Revolução Industrial, em relevo a dissertação sobre a experiência italiana a partir de 1960, encontrando-se entre os principais prosseguidores de sua obra estudiosos do porte de S. Brusco (O Modelo Emiliano), M. Bellandi (Os Distritos Industriais em Marshall), G. Becattini (O Distrito Industrial Marshalliano como uma Noção Sócio-econômica) e P. Bianchi (Níveis de Política e a Natureza da Competição Pós-fordista). Sinteticamente, os trabalhos in fine são qualificados como empiristas e clássicos, pois que analisam o comportamento harmônico cooperativo entre grandes e pequenas empresas de um mesmo ramo inseridas as na competição mercantil.

Os trabalhos primários apontam para a forma de organização primitiva em voga no período feudal das nações centrais européias, na qual imperavam aglomerações de unidades industriais próximas às fontes de matérias-primas ou à deriva de eficientes malhas viárias. Trata-se então de formas embrionárias do que chama de "atmosfera industrial", para o que se necessitava de culturas e costumes localizados em tornos dos grupos empresariais, sobretudo de consumidores da produção e de massas especializadas para o trabalho nas indústrias com tradição consolidada.

Os modos de concentração, nesta perspectiva, superam a marca meramente local e/ou individual da empresa, nas nuances que possa se apresentar. A organização em forma de distrito seria a integração cooperativa das unidades de um só segmento com vistas ao fortalecimento mútuo tanto em nível regional, a ponto de uma região industrial transformar-se em marca conhecida por todo o globo.

No que concerne à distribuição/massificação da produção, a organização coletiva seria encarregada de manter uma rede otimizada de profissionais difusores da marca setorial regional, para tal valendo todos os meios lícitos, desde o uso de simples mascates até inserções propagandísticas em cadeias mundiais e feiras expositoras internacionais, exigindo que as

atenções de gestores empresariais voltem prioritariamente para o marketing.

Essa localização elementar da indústria preparou gradualmente o caminho para muitos dos modernos avanços da divisão do trabalho nas artes mecanizadas e na tarefa de administração das empresas. Outro fator de importância foi o patrocínio de uma elite com excepcional capacidade de consumo, o que atrai operários de distâncias e educa todo o contingente social para o exercício da cultura econômica dominante.

Logo, a criação de centros especializados em certo ramo é preponderante para o estabelecimento de aglomerações, o que, quando falta o apoio oficial para a centralização regional de recursos, conta-se com acidentes históricos e políticos, como aconteceu com o caso do Vales dos Rios Itajaí-Açu e Itajaí-Mirim, aonde se deslocaram contingentes de trabalhadores e empreendedores especializados na arte têxtil oriundos de centros industriais europeus em função das guerras do século XIX e da abolição da escravatura no Brasil.

Nas palavras de MARSHALL¹, a respeito da vocação industrial, tem-se o resumo de elementos determinantes para a criação dos distritos:

Vimos como a natureza física age sobre as energias do homem, como ele é estimulado por um clima vigorizante, e como a abertura de novos campos para o seu trabalho o leva a enfrentar novas aventuras; mas vimos também como a utilização dessas vantagens depende de seus ideais de vida, e como, portanto, na história do mundo estão entrelaçadas as influências religiosas, políticas e econômicas, embora juntas tenham se inclinado para um ou outro lado em virtude de grandes acontecimentos políticos, ou através da influência de indivíduos de forte personalidade.

Essas vantagens são atratoras de profissionais especializados para as cercanias da indústria dominante. A instalação do complexo é volátil, isto é, assegura-se a fixação da indústria num certo local desde que este mantenha as condições de atração; caso afirmativo, o grupo empresarial pode permanecer em tal espaço por longo tempo.

Formado o centro industrial, nas suas proximidades instalam-se novos negócios e atividades subsidiárias que fornecem à indústria principal seus serviços e instrumentos, organizam seu comércio e lhe proporcionam economia de material, criando então a "atmosfera

¹ Alfred Marshall. *Principles of Economics*, In "Os Pensadores", v. 1, p. 320, 1996.

industrial", cujos elementos basilares são descritos por MARSHALL², que assim predisse: "Uma vez firmada a aglomeração, os segredos da profissão deixam de ser segredos e, por assim dizer, ficam soltos no ar, de modo que os próximos absorvem, ainda que inconscientemente, grande número deles. Aprecia-se devidamente um trabalho bem feito, discute-se os méritos dos inventos e melhorias na maquinaria e nos métodos de organização geral da empresa."

Nesse contexto, as PMEs, em colaboração estreita com o grupo dominante, passa a utilizar economicamente o maquinário de alto preço em intensidade superior a de uma unidade isolada, ainda que nenhuma das pequenas unidades tenham capital o bastante para inverter em tecnologia, pois as subsidiárias devotam-se especialmente a um pequeno ramo do *todo* produtivo, trabalhando para muitas das grandes fábricas vizinhas, podendo empregar máquinas especializadas e usá-las rendosamente, ainda que levados os custos originais e o grau de depreciação pelo uso intenso.

Igualmente, a organização do trabalho afigura-se como vantagem para a planta produtiva, posto que o patronato encontra-se disposto a qualquer outro lugar que concentre boa seleção de mão-de-obra habilitada e, ao mesmo tempo, o habilitado, mesmo que morador distante, aflui aos centros de indústria localizada no anelo de enquadrar-se nesse mercado. Sob a égide da organização coletiva, as forças sociais cooperam com as econômicas: trava-se como que um pacto de coexistência entre laborais e patronais, ainda que hajam antagonismos, pois prevalece a vontade de manter relações mutuamente proveitosas. Essas dificuldades, na perspectiva marshalliana, vão se diluindo à medida que a indústria localizada ocupa espaços nos meios de integração e comunicação.

A especialização iminente (ou quase determinada) da mão-de-obra avizinhada com os grupos dominantes é relaxada à proporção que vão se instalando empresas supletivas, as quais trazem consigo o imperativo de formar trabalhadores vocacionados, a despeito do grau de dependência para com os grupos líderes.

A respeito desses reveses, afirmou MARSHALL³: "Uma região que possua monocultura industrial, caso diminua a demanda de seus produtos, ou haja interrupção na oferta de matéria-

² op. cit., v. 1, p. 320, 1996.

³ op. cit., v. 1, p. 322, 1996.

prima, fica exposta a uma grave crise. Esse mal pode ser remediado, em parte, nas grandes cidades ou nas regiões manufatureiras em que se desenvolvem vários tipos de atividade. Se uma unidade não produzir por um tempo, outras suplementarão a falta indiretamente [...]"

Da alçada pública, a localização industrial carece de toda uma infra-estrutura, particularmente da viabilidade financeira e operacional da rede de transportes que a integre com localidades consumidoras distantes. Em termos gerais, mais pesa a redução das tarifas alfandegárias ou programas de integração mercantil que, por fim, as extingam.

Seja por Marshall ou por prosseguidores de sua obra, o eixo central da discussão repousa no fato de a competição mercantil ser elemento propulsor de capacidade coletiva para resposta pré-articulada à demanda surgente. Essa articulação consiste na ação conjunta de agentes de certo segmento econômico, via pela qual desiste-se das hostilidades improdúcentes almejando a organização coletiva das empresas, sendo que a diferenciação entre unidades dá-se em função de habilidades e acúmulo de experiências ao longo dos exercícios cooperativos pré-competitivos.

Na forma de conceito, a aglomeração industrial num território, à luz das experiências internacionais, diz respeito geralmente à reunião de PMEs em torno de grandes grupos econômicos de algum ramo com o fito maior de colaboração baseada na adoção de táticas comuns, de maneira ágil e flexível, tendo em vista ganhos de escala coletivos maiores que os auferíveis em atuação isolada.

Mesmo que intangíveis, são requisitos conjunturais mínimos para a formação de agrupamento industrial:

- número considerável de empresas de certo ramos numa região;
- massas laborais e empresariais com estabilidade familiar, como motor de infusão e conservação de valores das classes produtoras do lugar;
- território com tradição/caracterização geo-econômica;
- cultura empresarial e laboral difundida e tradicionalizada;
- existência de contingente estratégico de habilitados à operação de ramo;
- presença empresarial em espaços político-institucionais;

- alto grau de homogeneidade nas estruturas e plantas industriais do grupo;
- predomínio massivo da noção empresarial de "*ocupação de lugar comum*" ou do "*dilema dos prisioneiros*", a qual, em geral, sustenta que a colaboração é condição inarredável para a conservação da “atmosfera industrial” e promoção da *griffe* regional e para a sobrevivência de cada unidade individual;

Tais quesitos cumprem para a consolidação da chamada "atmosfera industrial", visto que o agrupamento de fortalecer-se a ponto de enviesar os mais variados aspectos da vida de um local.

Entre as condições imateriais para o estabelecimento de distrito/agrupamento industrial, prevalecem as de caráter político-filosófico (subjetivas) segundo resume BECATTINI (1989) a título de *close relations*, destacando-se:

- o conjunto consolidado de valores, tradições e visões;
- a existência de vínculos entre empresas e entidades político-sociais e governamentais;
- a difusão sistemática de valores da tradição econômica local;
- a manutenção de intensivo e permanente processo de especialização no ramo;
- o alto grau de divisão social do trabalho e especialização empresarial;
- micro e pequenas empresas estruturadas em torno da atividade predominante;
- a supremacia de modelos gestionários e operacionais flexíveis e horizontais.

A partir dessa caracterização generalizada, pode-se ter um vislumbre sobre a concepção de distrito industrial na expectativa marshalliana, dado que esta preconiza uma organização cooperativa com alto grau de flexibilização na produção e descentralização das atividades complementares, alienáveis ao setor terciário, que seriam assumidas por PME's em ação conjunta com os grupos líderes. Entre os pontos levantados na abordagem marshalliana, dá-se ênfase a dois elementos intangíveis, porém de importância vital para estabelecimento da indústria localizada: uma sólida comunidade de valores institucionais e um extenso grau de descentralização horizontalizada das atividades complementares - fatores de captação e

transmissão de inovações.

A estabilidade da organização propicia a captação de recursos específicos, o intercâmbio de informações entre empresas - membros e entre fornecedores de maquinário e tecnologia. É também vantagem o fato dos grandes grupos eximirem-se de custos com tecnologia, visto que tal passa a ser necessidade típica das PMEs colaboradoras.

A especialização regional de uma atividade, concentrada está em grandes grupos líderes e favorece o estabelecimento das PMEs na forma de facções têxtil-vestuaristas absorventes de mão-de-obra alijada pelas GEs, a ponto de engendrar um complexo capacitado a atingir a eficácia de reconhecimento global. Em função da alta rotatividade da mão-de-obra especializada na atividade - líder e de considerável número de famílias experientes, surge o fenômeno do *home-based work* (trabalho doméstico). Esse processo, em princípio de interação cooperativa entre GEs e facções de ofício permite que uma região acumule certo grau especialização.

Verifica-se no façõnismo o prevailecimento do uso intensivo de fatores, em maior grau o trabalho familiar, feminino, do deficiente e do menor em escala mais privilegiada que os alheios à família façõnista - fato que leva certos estudiosos a qualificar tais práticas como flexibilidade negativa ou espúria.

Em quantitativos, a flexibilidade negativa aparece quando há predomínio de trabalho artesanal ou manual não-especializado, baixos salários e operação empresarial em condições de clandestinidade.

Merece consideração igual a parcela expressiva de PMEs que, ao contrário da colaboração, concorrem com os grandes grupos, explorando faixas do mercado abandonadas pelas GEs dada a reduzida, porém, importante demanda varejista, fazendo com que um sem-número de empresas se dediquem somente a esses flancos: para exemplificar, no caso da indústria têxtil, os ditos artigos da linha *proff-line* (linha profissional ou artigos de uso contínuo) cujos demandantes são pequenas unidades de negócios como postos de combustível, pequenos hotéis, motéis e bares.

Do relacionamento do distrito com o mercado externo, surgem oportunidades de expansão de negócios. Os baixos salários e quase completa clandestinidade das PMEs

faccionistas proporcionam preços de venda competitivos com os praticados pelas GEs, levando à conquista de mercados elitizados via oferta de produtos gradualmente refinados.

O papel de demarcação e/ou prospecção de mercados demandantes, seria função de um órgão que centralizasse a distribuição de processos tecno-administrativos e que desse coordenação política para o setor, o qual, conseguindo ajustamentos contínuos, capacitaria as empresas-membros para resposta mais rápidas e flexíveis às variações dos mercados.

A regionalização de uma atividade industrial, têxtil, por exemplo, no modelo clássico, atrai vasta rede de negócios auxiliares e colaboradores diretos como representações de difusores de tecnologia, complexos bancários, securitários e de fomento financeiro e de serviços, sistemas de transportes e de integração, etc, criando uma organização de atividades diversas que gravitam em torno das GEs dominantes. O ponto crucial encontra-se no fato de, caso a tecnologia da planta for exógena, fica dificultada a incorporação das inovações, visto que estas ocorrem em velocidade geométrica.

Entretanto, a vantagem vem do fato de a divisão social do trabalho produzir a especialização dos segmentos dominantes, imprimindo maior eficiência a custos reduzidos e sociabilizados entre as empresas cooperantes, de acordo com a afirmação de MARSHALL⁴;

[...] a tarefa de dirigir a produção de modo que um dado esforço possa ser o mais eficaz para a satisfação das necessidades precisa ser dividida e entregue à mão de um corpo especializado de empresários. Estes assumem ou correm os riscos, reúnem os fatores, organizam o plano geral e superintendem em seus menores detalhes. De certo modo, o empresariado pode ser considerado uma categoria industrial altamente especializada...

Realiza-se, assim, o princípio da eficiência coletiva, forma pela qual um conjunto de indústrias, independentemente da dimensão, agrupa-se em torno de uma organização coletiva a fim de ganhos eficientes de escala, em que se distribui as tarefas descontínuas para as PMEs, culminando tal processo com a marca industrial regionalizada integrada ao mercado em crescente globalização.

O processo aprofunda-se de acordo com a intensidade da integração interfirmas, estas

⁴ op. cit., v. 1, p. 340, 1996.

encadeadas em hierarquia horizontal e com interdependência entre as unidades especializadas pela divisão social do trabalho. Nesse contexto, tem suma importância a proximidade entre as unidades fabris localizadas num mesmo nível geográfico (cidade, microrregião, estado), fator que possibilita agilidade nos canais de interação entre fornecedor - distrito industrial - consumidor e dá estímulo à fixação de atividades emergentes.

Por mais que, na prática, a perspectiva se apresente somente coesionista ou cooperativa, os elementos envolvidos não descartam a concorrência individualizada; em tese, apregoa-se, porém, a reafirmação da necessidade de junção de esforços para aplacamento de dificuldades comuns a um dado segmento industrial através da institucionalização de uma entidade que centralize a ação política e mercantil de uma região.

3 VANTAGENS DO AGRUPAMENTO

A cooperação mencionada, conforme sintetiza RICHARDSON (1972), ainda que pese seu matiz liberal, tem em segundo plano as forças mercantis e troca o mecanismo de preço por contratos de confiança entre as empresas, nos quais imperam a coordenação comum de recursos a partir das condições de similaridade e complementaridade e o compartilhamento de riscos inerentes; dependendo das circunstâncias, leva-se em conta o patamar de preços. Quando os recursos de complementaridade se apresentam, adota-se economias de escala ou de escopo⁵, fazendo que o aglomerado de convenientes forme uma *network* (literalmente cadeia ou rede).

Nessas redes, a cooperação industrial assume tarefas como o rateio de custos entre as organizações conveniadas, porém com a internalização isolada e exclusiva das vantagens competitivas, sendo que somente se operando dentro da cadeia industrial é que se dispõe de ganhos, que não se encontram na atuação isolada.

A distritalização da atividade é alternativa que permite a especialização da produção de forma que, no limite, a empresa majoritária exerça somente o papel máximo de distribuidor sustentado por ampla cadeia de PMEs que divide tarefas complementares ao processo principal - no caso, o façonismo.

A organização na forma de distrito industrial, sócio-territorial, entre suas vantagens corporativas, na prática tem-se:

- ambiente regional com "atmosfera industrial" e com selo de especialidade;
- intercâmbio de informações interesse grupal;
- contratos formalizados à base de confiança mútua;

⁵ Opera-se em economia de escala ou escopo em situação em que uma unidade de produção isolada auferir resultados maiores que o custo final do produto. (Storper & Harrison, 1991, p. 409).

- acumulação de cultura e competência regional específica;
- prevalência de planos conjuntos de metas setoriais;
- cooperativas de P&D e C&T;
- centralização dos recursos e rateio dos custos.

No âmbito geográfico e setorial, o agrupador pré-competitivo permite, sobretudo, a eliminação da concorrência exclusivamente endo-regional, operando o princípio binomial da *cooperação-concorrência*, isto é, primeiro colabora-se com os entes industriais de certa região para outros agrupamentos então rivais.

As aglomerações do tipo *distrito industrial*, basicamente resumem-se em conjunção de PMEs num espaço regional limitados, no qual predomina o fezonismo como concentrador e fornecedor de serviços complementares ao processo produtivo principal, havendo ainda considerável grau de especialização em tarefa, liberação do regime de trabalho (flexibilidade horizontal) e acelerado e constante processo de inovação, o que permite às GEs dedicação exclusiva à atividade principal – no caso estudado, de preferência somente a comercialização de artigos têxteis e relações com o mercado consumidor.

A presença maciça de PMEs imperantes em distritos industriais é verificada com maior frequência na qualidade de suporte das GEs, absorvendo atividades descontínuas e complementares do processo industrial tradicional, de estabilidade tecnológica, cuja melhor ilustração, hoje, é a existência de facções de produção como manteúdas de grandes grupos têxteis, restando a estes a demarcação diferencial do produto, *marketing* e a constante ampliação de canais comerciais.

A articulação de empresas têxteis na forma de *cluster* ou distrito é propiciada pelo alto grau de descontinuidade aliado a reduzidos requisitos de investimento em capital fixo, o que possibilita o emprego de mão-de-obra de baixo nível de especialização e decorrente economia com o pagamento de baixos salários.

O fezonismo, como parte complementar do complexo industrial têxtil, torna-se absorvedor de e diretamente interessado em tecnologia, porém requerendo baixa ênfase em P&D

quando se trata da especialização da massa laboral, ao menos no comportamento individual em que predomina a atividade baseada no emprego familiar.

Existem trabalhos de autores que defendem a tese de que a formação de sistemas industriais distritais resumem-se à descentralização e fragmentação da atividade produtiva, pela qual passa-se a pequenos grupos autônomos de fezonistas as tarefas descontínuas e complementares, cuja consequência reside no aumento de ganhos de escala e escopo para as GEs, tornado crescentemente atraente tal medida.

4 MODELO PRINCIPANTE DE ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL

Datam dos anos de 1980 s primeiras abordagens sobre a especialização flexível como meio de se alcançar a formação de aglomerados industriais para enfrentar a necessidade da reestruturação produtiva imposta pela liberalização dos mercados e globalização da economia.

O traço comum desses trabalhos indica que a especialização deriva do avanço tecnológico e sua absorção pela indústria. No caso dos têxteis, as análises reportam-se ao século XIX pelo fato da passagem do modelo de *craft production* para o *mass production*, ou seja, do sistema de produção artesanal para o massivo, dada a substancial introdução de maquinário nas plantas industriais (fusos, teares, etc), dispensando elevados contingentes de operários (fiandeiros, tecelões, artesãos).

Em virtude da substituição da habilidade humana pela mecânica e, pela conseqüente elevação do volume e da qualidade de produção, teve lugar substantivo barateamento dos custos produtivos, levando os grandes grupos à emergência econômica, notadamente os grandes centros industriais europeus, porém poupando os micro e pequenos empreendimentos de base artesanal.

A dualidade produtiva, ou melhor, a existência de dois campos de produtores, um mecanizado e outro artesanal, foi decisivo para a complementação da produção massiva, visto o baixo custo desta, fazendo com que se opere o chamado "efeito demonstração", pelo que a grande indústria mecanizada se projetava sobre os pequenos empreendimentos, fato que exigiu a flexibilização das estruturas daquela.

A estrutura flexibilizada nasceu da dualidade produtiva, visto que PMEs formavam cadeias competitivas subcontratadas pelos grandes grupos, em que pese a 1ª Revolução Industrial dar-se em conjuntura tendente ao monopolismo.

Do lado do elemento trabalho, tem-se a contribuição de CURRY (1993), que observou na evolução de aglomerados industriais da Inglaterra (séc. XIX), as primeiras práticas de extinção de empregos obsoletos ante novas exigências mercantis e a rotatividade do trabalho ou trabalho

temporário, levados a efeito pelos industriais têxteis daquele país. A dinâmica desses complexos, em qualquer experiência, é dada pela investida das grandes corporações, que ainda hoje influenciam o mercado pelo poder do capital acumulado e pela capacidade de captação de tecnologia e versatilidade orgânico-administrativa.

5 ABORDAGENS ATUAIS

Desenvolvendo as observações registradas por Marshall, o panorama atual das concentrações industriais e sua atuação coletiva tem o contributo do economista italiano Giacomo Becattini, abordado então como noção sócio-econômica.

Em sua versão, no entanto, tem forte presença as particularidades da economia italiana, a qual detém o modelo de agrupamento pré-competitivo como exemplo para o mundo. Talvez pela conturbada política daquele país, visto que entre 1946-1999 teve 57 presidentes nacionais, dos mais variados matizes ideológicos, a análise becattiniana leva em conta o permanente duelo entre cenários de risco e de oportunidades, entre os quais, trata com minúcia:

- os laços econômicos de uma economia local;
- sociologia de uma população de empresas;
- perfil e movimentação dos recursos humanos;
- papel da cooperação no mercado competitivo;
- relações entre PMEs e GEs, aconselhando a cooperação;
- receptividade às mudanças tecnológicas;
- em fim, riscos e oportunidades dos distritos industriais.

Nos trabalhos de Giacomo Becattini, de acordo com BENKO & LIPIETZ (1994, p. 12), afirma-se na atualidade que “retomando as diferentes relações sociais fundamentais que estruturam a produção capitalista, o autor mostra que nenhuma delas encontrou ainda sua nova forma pós-fordista definitiva.” Das empresas, resultam várias formas territoriais possíveis, várias estratégias, como sugerem os exemplos de várias regiões no mundo que têm marca consolidada em determinado ramo industrial.

Analistas norte-americanos (Michael Storper e Bennett Harrison), também estudando o

encadeamento intergrupar industrial dos EUA, trazem à baila o conceito de “*governance*”⁶ das unidades industriais, conceito típico de 1990, que consiste num alargamento do modelo de Coase – Williamson – Scott (sic) pela introdução do conceito regulacionista⁷ francês (de Lle-de-France – 1976) como meio de direção coletiva das empresas dum determinado ramo, cuja síntese seria a organização de forma quase – oligopolística integrada, ou seja, a criação dum distrito à italiana.

No caso, ainda que em regime de economia aberta ou democrático – liberal, o Governo, por pressão organizada de grupo industrial, seria envolvido na promoção do distrito, assegurando-lhe condições e sobrevivência e fortalecimento, preparando-o para crises e oportunidades, gerindo macrocondicionantes proveitosas. A regulação das relações, à luz do conceito original já exposto, remete demasiadamente ao relacionamento com o poder estatal, pois que a formulação das concepções deu-se em épocas (1976) em que a iniciativa pública era quase que onipresente.

Para que se consolide um distrito industrial, acima de todos os quesitos necessários a tal, a maior exigência é o *voluntarismo*, ou seja, a vontade invicta dos agentes econômicos (Governo – Empresa – Trabalho) de instalar uma base territorial e industrial que seja pólo especializado e modelar em uma certa atividade. Por fim, propõe-se como prática essencial do distrito industrial a *flexibilidade*, ofensiva e defensiva no trato com os agentes econômicos e seus atores sociais; na verdade, duas formas de criação de espaços econômicos.

O distrito industrial seria uma entidade sócio-territorial, não carecendo de personalidade jurídica, representativa de uma comunidade de pessoas e de um número de empresas, típico de cidades industriais onde se resguarda a vocação econômica por meio de osmose entre empresas e pessoas.

A propaganda desse *modus operandi* de organização industrial espacial resumir-se-ia na criação de uma região econômica, a qual seria fortalecida pela população industrial através do afluxo de excedentes de produção para o próprio mercado. No relacionamento comercial internacional, ora globalizado, tem-se poderoso argumento para influenciar os grupos industriais à organização solidária e competitiva, concomitantemente.

⁶ Governance: (ingl.) consiste em formas de condução de uma organização econômica territorial, de modo mais amplo que o assumido pelo Poder Público

⁷ Régulation: (fr.) regulação das relações de poder pela organização de empresas e coordenação de assuntos não-mercantis

Nessa configuração, o ambiente-sede da indústria formaria um “*escudo*” ante às involuções da economia internacional, isso conseguido através de redes permanente de relações privilegiadas entre as empresas de certa região.

5.1 A Importância da Comunidade Local

Pela presença organizada de um segmento industrial, a particularidade marcante do distrito / cluster seria o sistema de valores da sociedade local altamente correlacionado com a filosofia das empresas, o que resultaria em criação de uma ética local de trabalho, de relacionamento familiar, reciprocidades entre os elementos econômicos, que, em último estágio, regiriam os aspectos da vida na comunidade vizinha da indústria.

O sistema de valores predominante seria fundamental para o avanço da economia local (e mesmo regional), desde que conservadores do que Marshall chamou de “*atmosfera industrial*”; esse conservadorismo não seria estanque ou reacionário, mas do tipo ativo e modernizador. Em paralelo ao sistema de valores, a indústria encontra-se num ambiente que tem a presença de instituições de governo, legislativas e executivas, igrejas, escolas e demais organizações sociais, culturais, administrativas - tais constituindo-se em oportunos flancos para consolidação e propagação dos valores da economia do lugar, perpetuando sua filosofia pela posteridade.

Há que se registrar o fato dessa forma de organização coletiva não ser incólume a conflitos de interesses individuais, mas que os mesmo são dirimidos nos termos dos interesses superiores da comunidade - estes, então, aceitos como princípios de base de relacionamento e de conjunto - tampouco seria uma comunidade fechada ao mundo, mas de pensamento regional e de atuação global, não-chauvinista.

O sistema de valores do agrupamento - este devidamente organizado, condicionantes do desenvolvimento local, impede, conforme grau de atuação homogênea do grupo, a intromissão de exotismos político-ideológicos, pois, contrariamente, seus membros (e a comunidade envolvida) o mantêm como motivos de orgulho e satisfação pessoal, bem como de *conditio sine qua non* do desenvolvimento do lugar.

Talvez, uma condição que esbarre com o sistema de valores industriais locais é a necessidade do cosmopolitismo constante, ou seja, do contínuo fluxo de indivíduos entre o distrito e o mundo, ainda que temporário. E, quando se trata do assentamento imobiliário de trabalhadores, há o risco de esgarçamento do tecido urbano, possível aumento da delinquência e da pobreza, com retornos negativos ao conjunto da população, culminando com a radicalização de classe e possíveis retrocessos ao conjunto.

5.2 A População de Empresas

O conceito de população, neste caso, consiste no agrupamento de um determinado segmento industrial em torno de metas comuns, sem prejuízo da formação de outros, porém, com a prevalência do mais forte. Como afirma BECATTINI (in Benko & Lipietz; 1994, p. 21), “o distrito é um caso concreto de divisão do trabalho localizada, não diluída num mercado geral nem concentrada no seio de uma ou várias empresas.”

O termo derivado de *localização* também não se resume a uma concentração industrial accidental devido aos fatores natos de uma região, mas de enraização de empresas num espaço de acordo com sua evolução histórica. Destarte, a caracterização geral de um distrito se assemelhará profundamente a de outro. As dicotomias inter-distritais, contudo, são maiores na arena globalizada.

As empresas do agrupamento pertencem geralmente, a o mesmo ramo industrial, que, de modo amplo, conglobaria uma rede especializada num setor da economia, dispondo de produtos e serviços especializados (ramos) integrados. O nível de integração e complementaridade, se vertical ou horizontal, seria ditado pelo mercado. Ainda que o modelo em estudo sugira a especialização em uma só atividade, há necessidade de articulação do grupo predominante com diversos outros. O distrito pode ser uni ou multi-setorial.

A versatilidade do conjunto empresarial é essencial para readaptações de momento que se imponham. Os processos produtivos, assim, devem ser espacial e temporariamente dissociáveis, pois numa economia aberta, em certos momentos, uma empresa integrada é

forçada a buscar seu ótimo tecnológico, podendo assim, romper contratos no instante que convier.

Por Becattini, o “calcanhar de Aquiles” da organização coletiva estaria nas empresas familiares, cujos entes estão lotados em funções diversas do processo produtivo. O estreitamento de laços familiares obstaría a flexibilização da cadeia produtiva quando tal fosse necessária.

5.3 Os Recursos Humanos

Numa economia liberal, é da alçada individual procurar permanentemente o tipo de atividade profissional que melhor corresponde as suas aspirações pessoais ou que convirja com suas capacidades natas. No sentido, o distrito industrial, como pólo gerador de desenvolvimento (nunca uni-facetado), oferece vasta gama de atividades profissionais para o indivíduo seguir carreira, pois toda forma de trabalho gravita em torno do agrupamento. É uma tendência inerente ao distrito distribuir constantemente seus recursos humanos para manter produtividade e competitividade.

Pelo interesse geral da organização, devem existir aparatos de formação profissional destinados a preparar o trabalhador para atuar dentro do distrito, mesmo que migre de uma empresa para outra; nesse particular, Marshall considerou o trabalhador especializado como “*bem público*” do conjunto industrial. A especialização no âmbito da aglomeração favorece a avaliação das qualidades profissionais e pessoais do trabalhador, de melhor modo do que num conjunto anônimo de empresas em lugar sem expressão de poder. Como acessório da indústria coletivamente organizada, haveria um sistema de informações sobre a mão-de-obra (geral e particular), o qual trabalharia especialmente a questão da fidelidade, especialização e qualidades pessoais de cada indivíduo.

À frente do conjunto, deve haver o que se chama de “empresário puro”, um elemento que saiba reunir e trabalhar as qualidades locais de modo a promover seu lugar como marca mundial de excelência no ramo (ou setor), além de sua função de líder industrial. A par, a

necessidade de dedicado acompanhamento às tendências mundiais que possam interferir na produção e no produto, cujas análises serviriam de base para redefinições de posturas e projetos, respeitando-se as variedades de cada empresa. Como risco, aponta-se o fato da tendência à “cosmopolitização” do empresariado, i.e., a perda de valores originais pela assunção de exóticos.

A última fase desse “ator” seria tecer uma rede de ligações (clientes e fornecedores) no mercado internacional, como forma de auferir vantagens para seu distrito.

CAPÍTULO II

1 A INDUSTRIALIZAÇÃO DO VALE DO RIO ITAJAÍ-AÇU

1.1 Breve Histórico da Imigração

Na primeira metade do século XIX, em termos políticos, a Europa Central se debatia em renhidas guerras. Particularmente, a Itália lutava contra as forças ocupacionistas do império austro-húngaro (Reunificação), enquanto a Alemanha combatia a França visando a anexação da Alsácia-Lorena à Confederação Germânica.

Pari passu, seguia uma crise de subsistência provocada por fracas colheitas então afetadas por epidemias, sucedida essa escassez de alta dos preços dos gêneros de primeira necessidade e conseqüente falência dos produtores rurais.

Em seguida, o abalo por fortes crises financeiras e elevação dos impostos comprometeram o mercado de industrializados e o mercado de capitais da Europa Central e Meridional, culminando com a proletarização das massas camponesas e da classe média urbana e a imigração de contingentes dessas classes para o sul e sudeste brasileiro.

O caos econômico somado ao absolutismo reconhecido pelo Congresso de Viena em 1815, fez com que inumeráveis levas de colonos e artesãos deixassem seus países de origem e emigrassem para a América. (HÜBENER & PIAZZA, 1989; p. 70-72). O quadro a seguir demonstra, exemplarmente, a saída de alemães por força das crises e guerras no segundo meado do século XIX.

Tabela 1: Saídas da Alemanha no Século XIX / 2

Período	Contingente
1871-75	319.750
1876-80	381.193
1881-85	980.215
1886-90	331.196
TOTAL	2.012.354

Fonte: Engels, Friedrich. La Question du Logement.
Paris; Editions Sociales, 1976.

Do contingente emigratório germânico no período 1860-90, registrava-se a entrada de 7.111 alemães em Blumenau.

A calhar com tal movimento, veio a política de incentivo ao imigrante adotada pelo governo imperial brasileiro, vulgarizada como "Lei das Terras", fazendo com que o estado catarinense recebesse o maior número de imigrantes provenientes dos países germânicos (Áustria, Alemanha e Suíça) que, sobretudo, eram ansiosos por aqui encontrar melhores condições de vida e riquezas pretensamente existentes e tão propaladas na Europa. Assim que iam chegando ao Brasil, os primeiros imigrantes alemães fixavam-se nas regiões sudeste e sul, começando suas primeiras atividades como meeiros ou arrendatários de propriedades cafeeiras, cuja adaptação foi traumática e constrangedora para o governo germânico, ocorrendo que os fazendeiros ainda praticavam o modelo escravagista em contraste à Lei Áurea e com a cultura laboral dos imigrantes que eram trabalhadores livres.

Logo, os primeiros trabalhadores vieram da Alemanha e da Itália, países em plena industrialização e dotados de considerável massa industriária qualificada em atividades secundárias como têxtil e metalúrgica, acostumados ao livre trabalho assalariado.

Acerca de tal quadro e conflitos de classe, em testemunho à prepotência escravagista dos cafeicultores brasileiros e sua lide com as massas imigrantes, declara textual e propriamente PRADO Jr. (1959, p. 191), a seguinte situação:

Os proprietários, habituados a lidar exclusivamente com escravos, e que continuavam a conservar muitos deles trabalhando ao lado dos colonos (imigrantes), não tinham para com estes a consideração devida à sua qualidade de trabalhadores livres; os contratos de trabalho que os imigrantes assinavam antes de embarcarem na Europa (...) eram geralmente redigidos com proveito exclusivo dos empregadores e, não raro, com acentuada má fé.

No afã de proteger seus negócios e, temendo o potencial empreendedor da imigração especializada, o capital oligárquico cafeeiro e a elite comercial do Sudeste brasileiro manipulavam os contratos trabalhistas de forma que resguardassem seus mercados, a ponto de coibir a instalação de imigrados em áreas próximas às plantações e casas comerciais.

A seção agroexportadora e comercial doméstica, em seu manifesto à corte imperial (1842), pressionava o governo em fazer deslocar então as correntes imigratórias para longe da "órbita do café" (sic) e fixá-las em minifúndios coloniais em Santa Catarina e Rio Grande do Sul e, ademais, em caso de fixação dos colonos nas cercanias cafeeiras, que as terras fossem valorizadas a ponto que se dificultasse a compra de terras por imigrados, obrigando estes ao assalariamento - fator que explica o deslocamento do colonato europeu para o sul do Brasil.

As irregularidades e abusos aos quais estavam submetidos os imigrados levaram os governos da Europa Central e Meridional a enviar pesquisadores às colônias no Brasil para analisar a situação dos compatriotas. Os relatórios mais conhecidos (como o famoso Haupt & Koch) foram publicados na Europa com o fito de orientar os saíntes, aconselhando-os a se dirigir ao Sul brasileiro, onde não havia monopólio da terra tão intenso como no Sudeste e onde já havia assentamento de alemães e italianos no Nordeste catarinense e na serra gaúcha.

A divulgação das pesquisas (1852) efetuada nas colônias servia de advertência para a opinião pública européia, mormente aos que estavam em vias de saída. O resultado imediato foi o descenso do fluxo imigratório, o qual, a partir de 1875, direcionou-se para o Sul.

No intento de aplacar choques de classe, pressionadas pelo governo brasileiro, as autoridades alemãs criaram a Sociedade de Proteção aos Emigrantes Alemães no Brasil, cabendo então a tarefa ao Dr. Hermann Bruno Otto Blumenau de vir para o Brasil inspecionar os redutos alemães em Santa Catarina e Rio Grande do Sul. (SILVA, 1995, p. 26-27). Chegando este ao Vale do Rio Itajaí-Açu em 1848, constatou em Blumenau a presença de egressos da colônia de São Pedro de Alcântara (SC, de 1824) e, vendo oportunidades de colonização, juntamente com o Comerciante Fernando Hackradt, cria a Cia. Colonizadora Blumenau & Hackradt.

Em função de sua pequena experiência industrial e comercial, recebe um lote de 150 mil jeiras (3,4 milhões de m²), compreendendo a atual área do Vale do Itajaí, instalando-se a empresa entre as margens dos Ribeirões Garcia e Velha.

Para dar prosseguimento à colonização, a Cia. Colonizadora, de posse de uma gleba de terra na região do Vale do Itajaí, parte para o aliciamento de mão-de-obra, incentivada esta pela vinda de crescentes levas de imigrantes. À medida prossegue a colonização, distribuía-se terras

e selecionavam-se imigrantes segundo a especialização laboral para o devido assentamento; entre os imigrantes aqui chegados destacavam-se numerosos grupos de tecelões, alfaiates e fiandeiros e grupos de auxiliares com especialização em ferraria, carpintaria e construção civil procedentes dos grandes centros europeus como Brunswick, Hannover, Schleswig – Holstein e da Prússia.

As levas imigratórias, inicialmente, eram designadas a trabalhar na agricultura de subsistência nas terras da Cia. Colonizadora e, posteriormente, pelo assalariamento, adquiriam lotes próprios em caráter precário, ou seja, praticava-se a hipoteca até a libertação definitiva da dívida.

A economia de subsistência, nos planos de Dr. Blumenau, deveria ser logo suplantada por um núcleo produtivo articulado aos grandes centros empresariais brasileiros, porém, seus escassos recursos pecuniários e as freqüentes cheias o levam à falência, passando a Colônia ao Governo Imperial, que assumiu a administração com as seguintes preocupações básicas:

- aumentar a população colonial via imigração;
- desenvolver meios de comunicação;
- expandir o mercado local.

2 O DESENVOLVIMENTO DA BASE ESTRUTURAL

2.1 A Formação da Mão-de-Obra

Com o *status* de Distrito de Paz, a ex-colônia então gerida pela Coroa (1858) passa a receber incentivos financeiros diretos do Governo, atraindo um número ainda maior de imigrantes, cujo traslado passará a ser custeado pelo erário monárquico.

A partir de 1875, a campanha de imigração ao Vale do Itajaí Açu e Mirim é estendida à Itália e aos compatriotas no Sudeste brasileiro, donde cujas massas se deslocaram. O quadro a seguir mostra a população existente no alcunhado *corredor do tecido* catarinense em 1916:

Tabela 2: População dos Principais Pólos Têxteis de SC em 1916

Cidade	População
Blumenau	72.213
Brusque	16.000
Joinville	27.200

Fonte: IBGE, 1996.

Outros fatores de atração foram a abundância de terras no Vale, a liberdade de pensamento, melhores condições de vida e relativa infra-estrutura urbana. A seguinte Tabela demonstra o fluxo imigratório para Blumenau havido entre 1850-1900 em relação à população instalada:

Tabela 3: População de Blumenau entre 1850-1900

Ano	Instalados (a)	Imigrantes (b)	Total (c)=(a)+(b)	Relação (%) (d)=(b)/(c)
1850	74	670	744	90,1
1860	812	4.429	5.241	84,5
1870	9.157	4.819	13.976	34,5
1880	15.482	898	16.380	5,5
1890	17.994	4.146	22.140	18,7
1900	32.417	3.004	35.421	8,5

Fonte: PMB/IPPUB, 1996.

O quadro da origem étnica elaborado por Hugo Guensch (apud SILVA, 1988, P. 108), demonstra o fluxo para Blumenau no segundo meado do século XIX, assim distribuído:

Tabela 4: Origem Étnica da População Blumenauense entre 1850-1900

Nacionalidade	Quantidade
Alemã	9.879
Russa	2.534
Polonesa	1.641
Tirolesa	1.499
Italiana	1.315
Austríaca	849
Húngara	717
Sueca	177
Belga	132
Suíça	61
Espanhola	36
Estadunidense	25
Brasileira	24
Luxemburguesa	21
Holandesa	19
Irlandesa	16
Francesa	15
Inglesa	12
Dinamarquesa	4
Grega	1

Fonte: SILVA, 1988; p. 108

A mão-de-obra operante, da ótica da faixa etária e do sexo, entre 1850-1900, em termos absolutos, tinha o perfil conforme se demonstra a seguir:

Tabela 5: População de Blumenau entre 1850-1900, Conforme Gênero e Idade Produtiva

Faixa Econômica	Faixa Etária	Sexo		Total
		M	F	
Pré-produtiva	0 a 10	3.115	3.192	6.307
Produtiva	11 a 50	5.030	4.486	9.516
Pós-produtiva	mais de 51	330	227	557
Subtotal		8.475	7.905	16.380

Fonte: SILVA, 1988.

Em termos relativos, a população formada era predominantemente masculina e produtiva (30,7%) e os não-produtivos (crianças e idosos) representavam 41,9% do total populacional.

2.2 Meios de Integração

O desenvolvimento dos meios de transporte e comunicação foi preocupação presente na colônia, uma vez que a premência da integração com o exterior, em relevo via porto de Itajaí e o colonato consumidor nas cercanias de Blumenau (Alto Vale e Planalto Meridional). As primeiras via terrestres foram abertas, compulsoriamente pelos primeiros assentados na forma de "trabalho acessório" *conditio sine qua non* para a fixação imigrante na colônia, discricionariamente estipulado nos contratos de assentamento. O trabalho público obrigatório, utilizado até 1928, rendeu à cidade a seguinte ordem de rede rodoviária sem pavimentação, interligando toda colônia com a foz do rio e o porto de Itajaí e permitindo o fluxo de produtos na cadeia produtiva do vale (distribuição vicinal e proximal em relação à metrópole blumenauense):

Tabela 6: Extensão da Malha Rodoviária das Principais Cidades do Médio Vale do Rio Itajaí-Açu em 1928.

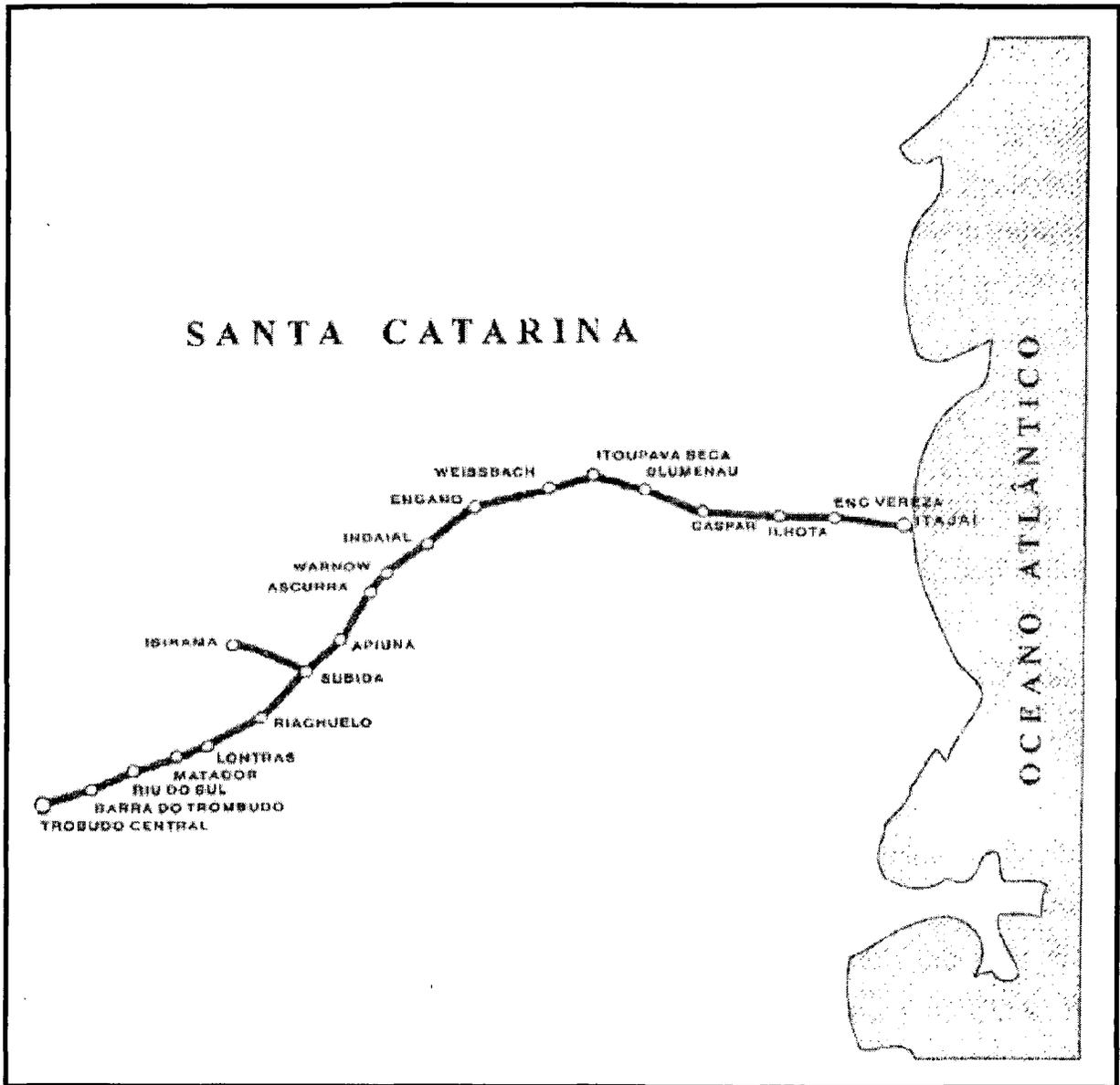
Cidade	Km Rodovias
Blumenau	615
Massaranduba	308
Gaspar	159
Indaial	272
Timbó	341
Ascurra	79
Rio dos Cedros	190
Rodeio	109
Ibirama	676
Rio do Sul	690
Total	3.439

Fonte: SILVA, 1988.

Para exploração da potencial hidroviário da Bacia do Rio Itajaí, em 1879 é posto em marcha a barca Vapor Blumenau I, importado de Dresden, conectando território de Indaial a Itajaí.

Em 1909 entrava em a operação a ferrovia ligando Trombudo Central a Itajaí (montante da produção blumenauense), operando num percurso de 192 quilômetros, por exigência do parque têxtil já instalado, a qual foi desativada totalmente em 1971 por ser declarada deficitária, a despeito da veemente resistência dos políticos locais. O mapa setorial do trecho demonstra a ligação de Blumenau com os outros importantes pólos do vale.

Figura 1: Malha Ferroviária do Médio Vale do Rio Itajaí-Açu em 1909



Fonte: SILVA; 1995, p. 36.

Já em 1889 foi estabelecida a primeira linha telefônica entre Blumenau e Itajaí. Contabiliza-se ainda como feito pioneiro no estado catarinense a inauguração também da primeira emissora radiofônica em 1934, a PRC-4, hoje Rádio Clube Blumenau e a emissora televisiva Coligadas em 1969, dando projeção à economia e a cultura da cidade a todo o país.

3 A FORMAÇÃO DO EMPRESARIADO TÊXTIL

3.1 A Divisão Social do Trabalho

A questão da divisão social do trabalho remete-se ao início da colonização da cidade, quando a hierarquização foi praticada pela administração inicial como meio de fixar o trabalhador em espaços conforme sua formação profissional e cultural, pois, segundo os registros oficiais, o colonato era colocado na periferia agrícola e os trabalhadores semi ou especializados como técnicos, comerciantes, ex-operários fabris e outros eram alojados no centro da colônia – prática baseada no próprio modelo de organização geo-econômica.

A atividade ascensional no período foi o comércio, que levou pequenas massas a concentrar capital e invertê-lo em pequenas atividades de caráter doméstico e, na maioria, subsistencial, como mais tarde constatar-se-á o caso das famílias de Hermann Hering (Gebrüder Hering), Paul Fritz Kuehnrich (Teka) e Johann Karsten (Cia. Têxtil Karsten), Paul Fritzche (Sulfabril) e Teóphilo Zadrozny (Artex) - os precursores do complexo têxtil em questão.

A industrialização da região do Médio Vaie do Itajaí tem a peculiaridade de ocorrer em regiões de colonização estrangeira, tendo como ponto de partida a terra inóspita para a grande agricultura e elevada concentração populacional. Como já visto, reiterando, os contingentes entrantes, do ponto de vista da profissionalização, eram seletos. As autoridades encarregadas da recepção e realocação das massas empenhavam-se no sentido de captar artífices, técnicos e operários industriais e não mais agricultores, resultado tal política em concentração de populações vocacionadas ao trabalho industrial. (LAGO, 1978, p. 198)

Logo, as bases para a dinamização da indústria têxtil, voluntariamente, estavam lançadas - isto mesmo antes do advento de concepções co-opetitionistas / clusteristas (ou distritalistas) da década de 1920, sumariamente as de Alfred Marshall.

Entre os óbices, constatava-se a falta de capitais para inversão produtiva – a quase absoluta ausência de instituições bancárias para fomento de negócios, levando os pioneiros a tomarem empréstimos de colonos para alavancar seus empreendimentos.

Os ativos imobilizados, face à incipiência da tecnologia local e nacional, eram conseguidos em grandes centros industriais Europeus através de importações altamente onerosas e desestimuladas oficialmente.

A atividade artesanal nascente passa a absorver mão-de-obra rural, fazendo com que surja o fenômeno típico dos primórdios da industrialização, quando o colono dividia seus afazeres de lavoura com o trabalho urbano, além de prestar serviço público gratuito à administração da cidade na forma de trabalho acessório.

Os salários pagos na indústria, logo, não eram suficientemente atraentes para que o colono (bauer) abandonasse sua atividade primária por completo (êxodo), pois esta lhe garantia provimento de meios básicos de subsistência, restando-lhe então o duplo trabalho (semi-proletarização), consoante registra SEYFERT (1974, p. 138), alegando que o mesmo fenômeno se repetira em Brusque (o “berço da fiação”): “(...) o colono operário não abandona sua casa para residir próximo à fábrica onde trabalhava: preferia o deslocamento diário de até 10 quilômetros. Mantinha-se como ‘pendler’, só que agora permanece fora da propriedade por algumas horas (...)”.

Além do assalariamento na relação empregatícia urbana, em meio a conjuntura agrária e agroindustrial de início, o colono (bauer) era forçado a figurar na função de fornecedor de gêneros às empresas, conforme depõe JAMUNDÁ (1950, p. 155), que assim registrou:

Mesmo depois que a verticalidade do colono de origem levou-o a montar indústrias, manufaturas, fazer tecelagem e intensificar a produção de laticínios (...) e ampliar suas transações comerciais, o ritmo da lavoura na pequena propriedade agrícola não sofreu solução de continuidade, muito embora nas áreas urbanas e suburbanas a influência da indústria alterasse o tempo ocupado nos trabalhos agrícolas, foi precisamente aí que o agricultor passou a consorciar suas atividades como operário na indústria e como proprietário no seu lote, fazendo o fornecimento de leite para as fábricas (...).

3.2 A Empresa Familiar - Breve Caracterização Primordial

A descrição histórica da formação do empresariado de Blumenau e região remete à tomada da situação antecedente ao fenômeno imigratório.

As guerras de reunificação envolvendo a Europa Central (Alemanha X França e Itália X Áustria), em cada país conflagrado, trouxeram efeitos extremamente negativos. Aos capitalistas, o sofrimento com restrições (ou desestímulos) à atividade industrial e também rural, pois os recursos estatais de seus países estavam contingenciados ao esforço de guerra, e por resultado, o escasseamento de divisas para aplicação produtiva.

Da parte dos trabalhadores, que nas cidades enfrentavam carestia e desemprego e, no campo, os pesados gravames sobre a produção e requisições autoritárias para fins bélicos, restou a alternativa da emigração para zonas pacíficas e com certa promessa de prosperidade.

A consequência da beligerância foi a perda de considerável potencial econômico latente. Excluída a militar, as classes capitalistas e trabalhadoras deparavam-se com as limitadas oportunidades de aplicação de seus dotes, financeiros ou laborais. Estes dois últimos extratos sociais ficaram propensos à ação da propaganda oficial e popular de enriquecimento fácil nas Américas, largamente dissimulada na Europa, e com vultoso apoio governamental na forma de incentivo para emigração, numerosas levas de famílias foram impelidas ao Sul Americano.

Segundo resgata LODI (1978, p. 49-142), “as famílias vindas ao Brasil, e que implantaram negócios, aplicaram *ipsis verbis* o modelo administrativo hierárquico - hereditário, cujo poder, explicitamente autoritário, emanava do ente mais velho ao mais jovem.”

A manutenção dos laços entre euro-sulino-brasileiros com as famílias deixadas na Europa foram de relevante importância para as conexões internacionais das empresas. Os problemas de abastecimento sofridos nos princípios da colonização eram dirimidos diretamente no seio da família, vista a notoriedade de pedidos de instalados no MVI (Médio Vale do Itajaí – Açu) a parentes sediados na Europa. Os itens de difícil aquisição na colônia eram pedidos por cartas a familiares europeus e estes, por sua vez, os providenciavam nos grandes centros industriais e remetiam-nos ao MVI. Os registros históricos ainda existentes acusam freqüentes pedidos de peças, máquinas e acessórios de pequenos empreendedores locais a parentes

européus, pois também eram escassos os serviços de comércio exterior, na época sob tutela estatal da Monarquia.

A composição societária dos empreendimentos contava com a subscrição de capitais e cargos estatutários dos próprios familiares; do âmbito capitalista para o laboral, as contratações de trabalhadores primavam pelo engajamento de familiares. O elemento de distinção de classe no interior das empresas era a questão das posses - um cidadão de maiores economias pessoais tendia a ocupar cargos de mando, tanto na esfera administrativa superior como na supervisão de produção - era a política de privilegiar entes fortes (escol); já os familiares mais humildes ocupavam-se das tarefas laborais e as pessoas de famílias alheias eram destinadas ao trabalho braçal.

O espartanismo do imigrante, especialmente do germânico, por vezes era conflitante quando se tratava de empregar ou admitir sócios de outras famílias. Nesse sentido, os desnaturados ou bastardos, tacitamente, se sentiam ameaçados de alheamento do processo industrial, pois a instituição Família era condição primária para ingresso no setor, fosse como empresário ou como trabalhador.

Tecnicamente se conceitua como *empresa familiar* aquela que se interfaceia com a família do sócio majoritário em todos os aspectos do negócio. Inclusive, a questão da sucessão empresarial (exceto a sucessão de bens) era hereditária e patriarcal, e tinha garantias legais, pois todo o espólio do sócio - quotista era legado ao primogênito masculino até o caçula, mantendo-se, irrevogavelmente, o *nome de família* na empresa do *de cujus*.

Esse fenômeno, com agudos traços feudais, chegou a ser inclusive brasileiro. As leis reguladoras das Sociedades Anônimas (SAs), como a No. 6.404/1976, apesar da recência, encerravam aspectos protecionistas aos grupos nacionais e familiares. Com o mesmo condão, as medidas macroeconômicas capitaneadas pelo Estado tratavam de conservar os traços da familiaridade e de apelos nacionais frente a agressividade das multi e transnacionais.

Os pacotes econômicos assim tipificados até 1988, no sentido, propunham aspectos protecionistas e conservadores como:

- criação dos “espaços vazios” destinados exclusivamente a grupos nacionais;

- fomento de grupos nacionais pela via do incentivo fiscal;
- unificação da produção sob uma só empresa (verticalização), numa economia de crescimento contido;
- com a Revolução de 1964, o apoio à empresa passa a depender do grau em que os empreendimentos concretizavam as exigências da política do “desenvolvimento com segurança”.
- regulamentação dos mercados;
- minimização de riscos, através de programas descentralizados pelos quais o Governo assumia perdas através de incentivos diversificados.

Faz-se justiça ao ressaltar que na época do Governo Revolucionário, era obrigatório o pagamento de quotas de produtos interessantes à Segurança Nacional ou, na impossibilidade de ônus sobre a espécie, gravavam outros encargos criados no azo, como as contribuições para o Programa de Integração Nacional (PIN) – de apelo institucional, e outros de apelo social como o patrocínio empresarial à moradia para trabalhadores, garantia de rações mensais (hoje “cesta básica”) - como meio de evitar comoções intestinas e cenários que favorecessem a oposição aos interesses industriais.

A possibilidade de ampliação das SAs pela abertura do capital acionário ao mercado fez com que grupos antanho familiares se transformassem em companhias diversificadas, porém, no caso blumenauense, *as seis* grandes permaneceram sob controle majoritário das famílias dos fundadores, à exceção da empresa Artex, hoje subsidiária do grupo Coteminas.

Além do relativo afastamento das famílias patricias do comando das empresas, a reorganização instituída em 1976 favoreceu a grupos tradicionais a assunção da direção de coligadas e/ou subsidiárias (ou parte) de outras empresas que representassem ganhos de escala.

Assim, as têxteis passaram a desfrutar de significativa flexibilidade administrativa e financeira, graças ao novo mecanismo que legalizava os manejos de capital e recursos entre as unidades coligadas e, ainda permitia a reunião de grupos fortes em tornos de empreendimentos de interesse comum, mesmo alheios à atividade social principal, que trouxessem ganhos diversos à matriz.

3.3 A Formação do Mercado

Nos anos de 1850-1900, a pequena produção local ocupava espaço apenas no mercado circunvizinho, visto que os meios de integração com o resto do país eram precários, limitando, destarte o fluxo de produtos.

No compasso que as aglomerações se desenvolviam no corredor do tecido (Brusque - Blumenau - Joinville), aumentava o fluxo de industrializados que eram vendidos por ambulantes pagos e, em muitos casos, pelo próprio empresário que visitava periodicamente os povoados, usando veículos de tração animal ou pelo leito do Rio Itajaí via pequenas embarcações.

O produto predominante na balança comercial foi a madeira, aos poucos, esta, sendo superada pelos tecidos, vestuários e couros e outros gêneros semi-acabados. A produção, ainda incipiente, fazia com que a Balança acusasse sucessivos déficits até a 1ª GM, denotando considerável dependência até então. O quadro infra demonstra a evolução da situação.

Tabela 7: Balança Comercial De Blumenau entre 1870-1928 (US\$)

Ano	US\$		
	Exportação	Importação	Saldo
1865	3.875,0	5.625,0	(1.750,0)
1870	16.500,0	20.250,0	(3.750,0)
1875	31.500,0	43.625,0	(12.125,0)
1880	35.125,0	42.250,0	(7.125,0)
1881	48.625,0	nd	nd
1890	149.498,5	236.008,3	(86.509,8)
1895	212.296,6	314.312,0	(102.015,4)
1900	347.864,4	189.703,3	158.161,1
1905	518.003,6	217.313,8	300.689,9
1914	1.175.856,8	1.156.871,9	18.984,9
1920	3.426.345,0	2.725.268,1	701.076,9
1928	4.543.063,8	3.462.031,0	1.080.031,8

Fonte: JENSEN et alli; 1950, p. 218. BARROSO; 1989, p. 116

Cotação: US\$ 1,00 = 8\$000 = FF \$600 = £40\$000..

Ademais, de toda a movimentação comercial registrada no porto de Itajaí até 1928, 70% era absorvido pelo mercado blumenauense, sendo que os produtos de natureza industrial demandados provinham dos grandes centros industriais nacionais e, em menor escala, mundiais.

Na distribuição *cross-section* abaixo, nota-se o fluxo mercantil quanto à origem e a proporcionalidade de cada país participante.

Tabela 8: Procedência e Volume das Importações de Blumenau em 1928

PROCEDÊNCIA	COMPRAS (US\$)	%
Nacional	3.634.247	97,786
Alemã	64.396	1,733
Sueca	10.015	0,269
Inglesa	6.211	0,167
Estadunidense	596	0,016
Belga	355	0,010
Holandesa	312	0,008
Francesa	214	0,006
Portuguesa	154	0,004
Italiana	32	0,001
TOTAL	3.716.531	100

Fonte: SILVA, 1995 e BARROSO, 1989, p. 116..

Cotação: US\$ 1,00 = 8\$000 = FF \$600 = £ 40\$000..

A exportação de têxteis passa a ter considerável participação na balança à medida que se expande o setor, superando a madeira em 1928. Nesse ínterim, os maiores centros consumidores dos produtos blumenauense eram as cidades de São Paulo, Porto Alegre, Rio de Janeiro e Montevidéu, o quadro respectivo (exportações segundo o gênero) em seguida expõe tal situação, destacando a suplantação do gênero madeireiro pelo têxtil.

Tabela 9: Produção Física de Blumenau em 1928 (US\$)

ORIGEM	PRODUÇÃO (US\$)	%
Animal	1.592.946	35,1
Vegetal	1.217.639	26,8
Têxtil	1.131.204	24,9
Madeira	601.275	13,2
TOTAL	4.543.064	100,0

Fonte: SILVA, 1995 e BARROSO, 1989, p. 116.

Cotação: US\$ 1,00 = 8\$000 = FF \$600 = £ 40\$000.

3.4 A Formação do Capital Industrial

A formação do capital local resultou, via de regra, da hierarquização de classes e da articulação da produção artesanal inicial, basicamente pelo acúmulo de pequenas economias pessoais de diminuta parcela de imigrantes e da exploração comercial

As poupanças dos menos favorecidos eram captadas ou depositadas por casas comerciais, as quais subtraíam simbólicas taxas de juros a título de guarda e responsabilidade de valor. A acumulação prevaiente proveio da exploração do trabalho individual dos *pendlers*, remunerado em gêneros de primeira necessidade, freqüentemente em cestas básicas conforme a atividade assalariada, praticamente inexistindo circulação de moeda. Porém, todo o capital acumulado pela atividade primordial mostrava insuficiente para o alavancamento da atividade industrial, obrigando os primeiros investidores a recorrer a entidades de crédito alemãs.

Havia percalço de ordem tecnológica, visto que o Brasil detinha um padrão técnico desprezível, fazendo também com que os interessados se ligassem aos grandes centros europeus para prover meios de produção. Registrou-se que sucumbiram aqueles que cederam às pressões dos juros nacionais extorsivos e do baixo nível tecnológico do maquinário brasileiro frente à agressividade dos recursos europeus.

Nesse contexto, merecem destaque como iniciantes da atividade têxtil os industriais pioneiros da atividade têxtil, que deram impulso a outros setores da economia. Assim, tem-se em seguida o histórico individual, miscigenado ao progresso de cada empreendimento, de modo que se vislumbre as condições de cada época e caso, cujo traçado permite auferir a conduta evolucionária dos grupos iniciais.

Até 1980, aproximadamente, é notável o esforço industrial pautado na busca de vantagens comparativas, conjuntura em que pesavam os fatores de ordem natural (recursos geoeconômicos e capacidades individuais próprias).

Nas fases mais recentes da História, fica patente e ostensiva a luta do empresariado em busca de vantagens competitivas, uma vez que o complexo têxtil, apesar de problemas esporádicos, já conta com ampla infra-estrutura para avançar na senda do progresso.

3.4.1 Grupo CREMER (Ferdinand e Alwin Franz Schrader)

Alemão de Ruenbeck (Magdeburgo, 1830), Ferdinand Schrader imigrou para Blumenau em 1855 atraído pelas promessas do Dr. Hermann Blumenau. Iniciou suas atividades como lavrador, chegando a ser prefeito entre 1903-14, presidente da Caixa Agrícola de Blumenau e do Hospital Santa Catarina e também deputado estadual. Abandonou suas carregadas atividades pela frágil saúde, instalando uma casa comercial em Belchior administrada pela colônia de Itajaí (divisa Blumenau - Gaspar) em 1859, visto que a direção da colônia desestimulava o comércio dependente, deste modo tornando-se ponto central do comércio entre essas duas cidades. O objetivo era comercializar produtos não existentes no MVI.

Alwin Schrader, filho de Ferdinand, nasce em Blumenau em 1869 e em 1880 parte à Alemanha para cursar Farmacologia, regressando em 1890. Em 1898, com a morte do pai, assume a direção dos negócios. Sua personalidade foi marcada pelo humanitarismo, caráter reservado e dedicado à família e pela forma com que dirigiu o Hospital Santa Catarina. Os negócios da Casa Comercial Schrader se compunham desde produtos de primeira necessidade e, num plano superior, de vendas de tecido em atacado para as confecções da região. Sua popularidade fê-lo prefeito por três décadas (1902-28), nesse tempo passando a administração dos negócios para o funcionário Leo Laczynski, cuja competência e seriedade culminou com a fundação da sociedade Schrader & Cia. ainda fazem parte do seu *curriculum* de realizações a fundação da Caixa Agrícola de Blumenau (1930) e depois Banco Agrícola - pioneiro em Santa Catarina, que sobreviveu até 1960.

Sua competência gerencial afamada leva-o a gerenciar a Empresa Industrial Garcia em 1923, na época uma fábrica de tecidos lisos e felpudos. A opulência da indústria têxtil local tem repercussões na Europa e provoca a vinda de Werner Siegfried Cremer à cidade. Este, profundo conhecedor das técnicas de confecção de material têxtil curativo, produzia gazes em Porto Alegre comprando fios de Blumenau.

Como dirigente do Hospital Santa Catarina, Alwin Schrader se ressentia da precariedade do fornecimento de produtos cirúrgicos e medicinais, o que conflui com os interesses do recém-chegado imigrante.

As habilidades de ex-prefeito, diretor da caixa agrícola e do Hospital são empenhadas no projeto para transferir a Cremer do Rio Grande do Sul para Blumenau. Em 1935 o intento estava concretizado. Inicialmente a firma W. S. Cremer S/A foi dirigida por Alwin, Max Hering e o próprio Werner Cremer. O empreendimento encerra os anos de 1930 com uma instalação territorial de 1927 m² e 1200 m² de área industrial – esta com oito teares, seção de fiação, urdidura, engomagem, confecção e expedição.

O fim trágico de Alwin Schrader está no seu exílio forçado à Alemanha, para onde partiu em 1939 a tratamento de saúde e ficou detido devido ao bloqueio do Atlântico aos navios alemães, falecendo cinco meses antes de findar a II GM em 1945. As dificuldades do pós-guerra foram vencidas na década de 1960, quando o grupo se equilibra; em 1970 passa a produzir adesivos hospitalares em consórcio de cooperação técnica com a Biersdorf (RFA), cujo projeto implicou na importação de teares suíços (Sulzer) e mantendo-se, até 1999, como uma das tecelagens mais modernas do país.

A Cremer S/A desenvolveu-se sob a administração de Max Hering. Encerrava os anos de 1990 com 2,6 mil funcionários, faturando em média US\$ 110 milhões anuais e sob a direção de Lothar Schmidt – genro do fundador. O grupo congloba investimentos de altos ganhos de escala e de logística como a Cia. Comercial Schrader, a Itadisa (Itajaí Diesel S/A) e a Schrader S/A Comércio e representações, dedicada à venda e revenda de caminhões Mercedes Benz e de óleos e lubrificantes automotivos.

3.4.2 Grupo TEKA (Paul Fritz Kuehnrich)

Nascido em 1906 em Oberfrohna, Alemanha, tipificado seu caráter como obstinado e corajoso, emigrou em fevereiro de 1924 devido à crise que se abateu sobre seu país após a imposição do Tratado de Versalhes, trazendo consigo apenas DM 2,00 e vindo a Blumenau a bordo do Vapor Blumenau I, instalando-se na Itoupava Norte. Desiludindo-se com as promessas mirabolantes das companhias de Imigração, a família Kuehnrich retorna à terra natal em 1925, ao passo que o futuro empreendedor fixa-se em Blumenau trabalhando como oleiro, comerciante e esporadicamente como motorista particular. Com capital emprestado pela Cerâmica Haertel,

adquire uma máquina de costura de acolchoados usada e instala uma modesta confecção nas dependências de sua casa, utilizando-se da mão-de-obra familiar, fundando em 1926 a Teka - Tecelagem Kuehnrich. Havia a dificuldade da falta de capital de giro para alimentar o empreendimento devido aos juros altos praticados (12% a.a.) e à escassez de entidades de crédito rápido e desburocratizado, visto que a cidade dispunha de apenas dois bancos - a Caixa Agrícola de Blumenau e o Banco Nacional de Porto Alegre, que remuneravam as poupanças em até 4% a.a.. Apelou para a tomada de empréstimos pessoais junto aos colonos mais abastados, dispensando a intermediação bancária e pagando taxas de juros acima do nível de poupança remunerada pelos bancos.

Em 1931 consegue então adquirir os dois primeiros teares de segunda mão, vendidos pela Empresa Industrial Garcia numa operação intercedida pela família Hering. Há que se registrar a resistência contrária a novos empreendimentos dos grupos instalados, precisando, portanto, empreender seriadas articulações para suprir-se de matéria-prima, na época com distribuição centralizada pela Fiação Renaux (em Brusque), conquistando o aval pessoal de Otto Renaux, do corpo diretor dessa Companhia. Em 1935, a empresa contabilizava 35 teares e pouco mais de 50 empregados e tendo um leque de colonos estáveis como acionistas da agora Cia. Kuehnrich S/A como as famílias Lorenz e Weege. Os produtos da empresa, em maior escala, tinham mercado no eixo Blumenau - Rio do Sul - Lages (via trecho da atual BR-470, fator decisivo para as trocas comerciais) e eram entregues pessoalmente pelo fundador da empresa. Em 1942, por consequência da II GM, a empresa sofre intervenção federal, tendo seus dirigentes de origem germânica ou italiana (compatriotas do Eixo Roma - Berlim) afastados da administração até 1947 por ordem do então interventor Nereu Ramos e obrigados a aprender a língua portuguesa, provocando o colapso das exportações para a Europa e a escassez de fios e, por herança da ingerência, teve-se de verticalizar a estrutura da indústria, culminando tal ato com a compra de áreas de cotonicultura para suprimento de matéria-prima e monta um setor de fiação próprio, tornando-se independente na produção de fios, chegando a exportar essa matéria prima de primeira e segunda qualidade. Nas décadas de 50 e 60, com o advento dos meios de integração, a Teka consolida sua marca no mercado nacional, abandonando a produção de vestuário e investindo em mixes de cama, mesa e banho. Em 1972, a empresa adquire o status de Cia. de capital aberto, passando a negociar ações na Bolsa de Valores de São Paulo. Os negócios

da empresa demonstram expansão entre 1974-86, quando, sucessivamente se inauguram unidades fabris em Artur Nogueira e Leme (SP), Eduardo Gomes (RN), Sumaré (SP), Passos (MG) e uma unidade agroindustrial em Cuiabá (MT). Em 1977, renova seu parque de tecelagem adquirindo mais de 100 teares de lançadeira metálica suíços da Sulzer, com rotinas de manutenção anuais, os quais funcionam até o presente. Outro fator de relevo atravessado pela empresa foi a crise de 1981, quando por falta de mercado para os produtos, resistiu à base de venda de matérias-primas beneficiadas como algodão fiado, fios tingidos, urdumes e tramas. Devido às enchentes de 83 e 84 (alta de 15 metros do Rio Itajaí-Açu), com a decorrente perda de clientela e sucateamento de máquinas atingidas e inutilizadas pelas águas, a empresa é cercada por um *polder* de tecnologia holandesa que chega a 5 metros de altura, preparado para cheias de até 17 metros. Em 1990, chegando a faturar US\$ 230 milhões exportando para 40 países e ainda contando com 6.100 funcionários que produzem 115 milhões de metros cúbicos de tecido por ano, a empresa chega ao *status* de maior tecelagem da América Latina.

3.4.3 Grupo HERING (Hermann e Bruno Hering)

A elevação da colônia ao *status* de município, em 1880, seguida de descentralização administrativa, propiciou oportunidades para o advento da atividade industrial.

Hermann Hering, imigrante originário da Saxônia, e sua família, passam pelas turbulências que se abateram sobre a Alemanha durante a fase de reunificação nacional. Particularmente, seus negócios foram atingidos pelas bruscas crises financeiras, excessiva carga tributária e pelos *lock-outs* nos transportes que estrangulavam a indústria e o comércio germânicos.

O imperativo da sobrevivência econômica indicava como saída as colônias teutas no Brasil Meridional. A saída da Alemanha foi facilitada pela própria política exterior de Bismarck, que pretendia criar enclaves de influência política e colonial no Sul brasileiro, a qual considerava a região como um fértil mercado consumidor dos produtos do bloco germânico.

Instalado na colônia em 1878, exerce a atividade de charuteiro e de auxiliar de contabilidade de pequenos negócios, chegando a abrir uma pequena casa comercial.

Em 1880, compra dum *pendler* joinvillense um tear circular que, depois de uns retoques e adaptações, usando de mão-de-obra familiar, inicia suas atividades instalado precariamente num rancho de madeira, a princípio produzindo meias, artigos de mesa, camisetas e malhas de corte.

A existência isolada de uma malharia, como a Gebrüder Hering, permite rápida acumulação de capital e crescimento a ponto de, em 1882, o fundador chamar seus familiares deixados na Alemanha. Observe-se que até 1880, Blumenau tinha apenas duas empresas de caráter industrial: a Cia. Têxtil Karsten (1882 – fiação e tecelagem) e a Metalúrgica Werner (futura Eletro Aço Altona). Esses três empreendimentos assinalaram a ruptura com o modelo agroindustrial.

O local inicial das atividades foi uma casa onde hoje está o prédio das Lojas Hering, no centro da cidade; em 1883 entra em operação a unidade fabril do bairro Bom Retiro. Neste mesmo ano, aproveitando-se das alternativas locais, os irmãos sócios, Hermann e Bruno fundam a Cia. Comercial Hering.

A antiga instalação da fábrica assumiria somente a função de “venda” de seus produtos industrializados. O crescimento acelerado do negócio leva a empresa, no final do século XIX, a consolidar amplo mercado consumidor abrangendo as regiões Sul e Sudeste nacionais.

Em 1913, o grupo ingressa no mercado financeiro explorando a atividade bancária, a qual destinava-se a captar poupanças e comissões de serviços de locais para empréstimo à indústria. Então contando o grupo com uma indústria de malhas, uma loja e um banco, em 1915 o grupo recebe a comenda nacional de “Maior Malharia do Brasil”. O brilho de tão vertiginoso crescimento é empanado pela eclosão da I GM, que implicou negativamente na importação de fios e aditivos, que foi sancionada pelo Governo, fato que leva o grupo a verticalizar a estrutura adquirindo algumas algodozeiras no Nordeste brasileiro.

No mesmo período, as injunções da Cia. Hering na esfera político-institucional resultam na criação da primeira Central Telefônica do Estado e na primeira Usina Hidrelétrica capacitada para fornecer 6 MWh, que garantiam integração e autonomia as poucas indústrias existentes e, em parte, também à população.

Pouco mais tarde, a crise de 1929, em que pese negativamente, serviu para a fortificação da empresa que, devido à quebra iminente de outras firmas, passa a adquiri-las, como foi o caso da *Echart Têxtil de Indaial*, encampada pela Hering naquele ano.

Os investimentos também fluíram para o campo cultural e social – assistencial. Por ocasião do centenário do fundador da Cia. (Hermann Hering, 1935), as tendências humanitárias de Bruno se materializaram na criação de uma Fundação particular que leva o nome do progenitor da empresa, cuja função social foi carrear recursos junto à comunidade para pensionar operários doentes, acidentados e inválidos.

A eclosão da II GM provoca novo boicote oficial às importações de máquinas, fios, peças e, principalmente de agulhas estrangeiras. No entanto, com o beneplácito de outros pequenos empresários e negociantes diversos, que reuniam algumas economias, o munícipe Karl Trudler implanta uma fábrica de peças e agulhas para suprir as deficiências impostas pelo entre-guerra, amenizando sensivelmente seus efeitos. A vertente social da empresa ainda fez instalar-se na criação da Cooperativa de Consumo dos Assalariados que, firmando contratos de fidelidade de fornecimento de gêneros, foi de suma importância para aplacar os efeitos do racionamento impostos pela conflagração mundial.

Em 1953, o grupo adquire a Fábrica de Meias Fröschlin, operação essa que culmina com a abertura de uma Segunda unidade fabril com personalidade jurídica própria: a Meias Hering Ltda.

Em 1966, então existindo as “seis grandes”, que juntamente com outros pequenos capitalistas, integram-se num investimento comum visando a auto-suficiência em algodão, formando a TECANOR (Têxtil Catarinense do Nordeste), uma iniciativa grupal que teve curta duração, pois os baixos retornos aos investimentos (mesmo com incentivos federais) compeliram a retirada dos investidores. O abandono do projeto comum deixou-o exclusivamente aos cuidados da Cia. Hering, dirigido pessoalmente pelo senhor Hans Prayon.

Em 1970, um investimento congênere capitaneado pela Hering resulta na criação da Cia. Ceval Agroindustrial S/A, rompendo com a monocultura têxtil na região e, pela promessa do novo ramo, capitalizou satisfatoriamente as empresas signatárias do projeto.

O “choque do petróleo” (1973) obriga a empresa a novamente verticalizar sua cadeia que, devido aos impactos na matriz energética, se vê obrigada a buscar alternativas como a manutenção e exploração de matas lenhosas como perfeitas substitutas para a alimentação das antigas caldeiras a óleo (ou *fuel*). Esta última política encontra seu fim somente em 2000, quando a empresa passa a ser beneficiada pelo gás natural boliviano, canalizado até as instalações da fábrica.

A Cia. Hering encerra o século XX com presença em 10 estados brasileiros, gerando diretamente 28.300 empregos no setor têxtil e alimentício. É a Segunda maior malharia do mundo e o 77º maior grupo privado nacional, cuja holding administra outras 33 empresas.

3.4.4 Grupo KARSTEN (Johann Karsten)

Oriundo de Schleswig-Holstein, homem simples e apenas alfabetizado, também em 1860 deixou sua pátria natal devido às perturbações que assolavam a Europa Central. Desembarca no Rio de Janeiro onde, com 22 anos, começa a trabalhar nas fazendas cafeeiras do Império, como plantador e depois como gerente, quando a Coroa Brasileira já dava sinais de preferência ao trabalho estrangeiro assalariado ao invés do escravo.

Ainda naquele mesmo ano, toma conhecimento da existência da colônia alemã de Hermann Blumenau e parte para Santa Catarina. Desembarca em Itajaí e, num barco simples a remo manual, sobe os 45 quilômetros até chegar à sede colonial. Seus dotes de empreendedor afloram quando deixa o centro da colônia e sobe o Rio Itajaí-Açu a canoa, desbravando o Ribeirão do Testo, onde nota um acidente natural propício à instalação de uma roda d'água.

Requisita então os 25 hectares de terras próximos à queda fluvial, de que tinha direito pelo Código Colonial e, a princípio, tentou instalar em sua gleba uma atafona para moagem de milho. Do desmate, retira a madeira para construção dos ranchos e da casa, iniciando após a plantação de milho e criação de animais. Em 1869, com pequenos capitais de que já dispunha, instala uma serraria hidráulica, que lhe garante ainda maior capitalização.

Juntando suas economias pessoais com as de Heinrich Hadlich, em 1881 assumem a missão de construir uma tecelagem – atividade que apresentava oportunidades de franca

expansão, pois somente havia uma unidade do gênero na cidade – a firma dos irmãos Hermann e Bruno Hering. Johann Karsten se encarrega da construção das instalações imobiliárias e hidráulicas para implantar a tecelagem, enquanto o outro sócio viaja à Alemanha para comprar máquinas, este levando também consigo o técnico Gustav Roeder.

Em 1882 é fundada a Sociedade Karsten, Roeder & Hadlich, cujo perfil mostrava uma competência empresarial tripartite: os capitais de Karsten, a habilidade comercial de Hadlich e a técnica de Roeder, que era mecânico têxtil.

A empresa, extremamente verticalizada, dependia da cooperação de colonos cotonicultores locais, o que fracassou por ordem natural, haja vista que o algodão não se adaptou ao clima e ao solo blumenauense; é obrigada a importar o fio beneficiado da Inglaterra, pois a recém-instalada Gebrüder Hering também não era auto-suficiente em matéria-prima e sua vocação era o ramo de malharia.

Uma segunda alternativa para suprimento de matéria-prima foi a base animal (lã). Os empreendedores firmam novas cooperativas com o colonato, desta vez para a criação de ovelhas laníferas, cujas matrizes foram importadas da Argentina através da *Blumenauer Kulturverein – a Associação Cultural Blumenauense*, então procuradora dos interesses coloniais. Essa tentativa igualmente malogrou pela insuficiência das pastagens coloniais ante as necessidades de produção. Em 1883, decide-se por termo ao problema da matéria-prima, contraindo-se importações de fios.

A empresa especializou-se na produção de tecidos consistentes, próprios para trabalhadores rurais, e em tecidos finos para a confecção de roupas, ambos com qualidades que competiam em igualdade com os importados.

Com a saída dos sócios Hadlich e Roeder em 1886, a família Karsten assume sozinha os rumos da empresa. Com a instalação da Usina Hidrelétrica do Salto (concluída definitivamente em 1915 e operante até hoje), a empresa abandona a propulsão hidráulica e novas máquinas eletro-mecânicas são incorporadas ao parque de produção.

Outro fato relevante: em 1971 o capital da Cia. é aberto ao mercado acionário, resultando numa capitalização tal que a empresa passa a vocacionar-se às exportações. A

necessidade de otimizar suprimentos culmina na criação da Fiovale S/A, dedicada exclusivamente à fiação para alimentação da tecelagem.

Na atualidade, a Cia. Têxtil Karsten opera com dois mil funcionários e maquinário moderno, especialmente os teares automáticos a ar Sulzer-Rüti (suíços); em média, 60% da produção destina-se ao exterior e o mercado nacional de relevo concentra-se nas regiões Sul e Sudeste. Do ramo de tecidos, é qualificada como a mais moderna de Blumenau, detendo ainda o título de maior exportadora brasileira de artigos de mesa e a terceira no *ranking* nacional de felpudos.

3.4.5 Grupo ARTEX (Teóphilo Bernardo Zadrozny)

Nascido em Brusque, SC, em 24 de maio de 1890, filho de alemães, viajou ainda pequeno com seus pais para a Europa, desenvolvendo suas primeiras atividades profissionais na Lituânia.

Em 1914, com 24 anos, voltou sozinho para o Brasil, radicando-se em Blumenau, SC, onde trabalhou inicialmente no comércio, e em seguida numa fábrica de fósforos, que acabou comprando e posteriormente vendendo.

De espírito empreendedor, constitui então, em companhia de um sócio, uma empresa comercial, que rapidamente prosperou.

Responsáveis pela introdução de chope em Blumenau, ambos montaram a mais movimentada fábrica de gelo da época.

Em 1930, aos 40 anos de idade, com propriedades e recursos que lhe proporcionavam uma boa renda, preferiu reduzir suas atividades. Mas apenas a realização de transações imobiliárias esporádicas não o satisfaz. Sua inquietação empreendedora e seu pendor para liderar ainda estavam muito vivos.

Assim, em 23 de maio de 1936, junto com Otto Huber - técnico têxtil - e mais 15 sócios, Teóphilo Zadrozny fundava a Fábrica de Artefatos Têxteis - ARTEX.

Teófilo teve 4 filhos, nascidos em 1918, 1920, 1922 e 1926: Júlio Horst, Arno, Norberto

Ingo e Carlos Curt.

Também contribuindo sempre com dedicação e criatividade para o crescimento da Artex, eles demonstraram o valor deste aprendizado. Faleceu, o fundador, em 1961.

A Artex era então uma empresa de porte médio, e ainda não havia registrado a aceleração de desenvolvimento que a caracterizou a partir de década que se iniciava.

Mas dois ele quem deixou as diretrizes, os princípios e o exemplo que se tornaram a cultura da empresa, um jeito de ser, uma filosofia de ação que talvez seja o fator principal do sucesso da Artex.

A Artex iniciou suas atividades com 18 funcionários e 10 teares, importados da Alemanha, produzindo toalhas de mesa em tecido liso adamascado.

Nesse época, os fios usados nos produtos Artex eram adquiridos de terceiros, na forma de meadas, e posteriormente tingidos manualmente em tanques. A preparação desses fios para a tecelagem era feita em máquinas bem simples do mercado nacional, e a costura das toalhas em máquinas de uso doméstico.

No primeiro ano de vida, a Artex vendeu exclusivamente para atacadistas, mas alguns passos já haviam sido dados no sentido de uma maior aproximação com a clientela. Dois anos após a fundação, a empresa trabalhava com 50 funcionários, 42 teares e uma rocadeira. Teófilo já havia feito suas primeiras viagens de vendas diretamente ao varejo no Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre. Com essas vendas diretas, sentia-se, por um lado, mais de perto os problemas e as necessidades dos clientes e, por outro, baixava-se o custo final para o consumidor, eliminando-se o intermediário.

Atravessada a II Grande Guerra, em 1949 a Artex incorporou a Fiação Badenfurt (Algutex S.A.), marco inicial da independência da empresa em matéria de fios de algodão.

De fato, alguns anos depois, através de sucessivas ampliações deste setor, a Artex passou a fiar bem além do necessário para alimentar seus teares.

Com base nesse desempenho, inicia-se a abertura da Artex para o mercado externo: Em 1957 foi nomeado o primeiro representante da empresa no Exterior, em Hamburgo, Alemanha

Ocidental, e no ano seguinte um outro em Nova Iorque, EUA.

Frente aos padrões de exigência internacional, a empresa tomou novo impulso. Os processos industriais foram mais e mais dinamizadas, sobretudo com a importação de 60 novos teares e a instalação de uma completa estamperia. A área industrial cresceu num total de 7.000m² nessa época.

Assim, quando em 1966 o Brasil começou efetivamente a expandir suas exportações, a Artex já contava com quase 10 anos de experiência no setor, podendo ocupar o lugar para o qual já estava preparada: o de um dos maiores exportadores brasileiros de artigos têxteis.

Nos anos seguintes, a Artex continuou crescendo, até o grande salto em 1974, com a incorporação da centenária EMPRESA INDUSTRIAL GARCIA, fato que propiciou um avanço muito importante: a Artex passou a produzir artigos de cama e mesa e tecidos lisos.

A partir daí as novas etapas de seu desenvolvimento exigiram, cada vez mais, ordenação e planejamento.

A Artex é uma empresa altamente verticalizada - realiza todas as fases de produção e comercialização de seus produtos.

O algodão nordestino vai para a fiação de São José dos Pinhais (PR) e de lá para Blumenau (SC) e João Pessoa (PB) - onde estão localizadas a matriz e filial. Mas é em Blumenau que o fio de algodão passa por todas as etapas de transformação, desde o tingimento e a tecelagem, até o acabamento final e a embalagem dos produtos.

Todo esse processo produtivo exige um complexo sistema de fabricação, do qual fazem parte essencial os setores de Criação, de Gravação, a Sala de Pastas - com capacidade para elaborar até 1.500 tipos diferentes de cores, a confecção e o controle de qualidade

Em outubro de 1994, adquiriu a marca Santista e a operação da Graffa, propiciando um avanço muito importante na sua participação do mercado.

Ainda detém uma unidade comercial na Argentina, sediada em Buenos Aires, detentora das marcas Arco-Iris e Fantasia. No total são 3.600 colaboradores diretamente envolvidos no processo de produção e comercialização.

Possui representação nos principais centros comerciais do exterior, o que garante presença dos seus produtos em todos os continentes.

No Brasil, são onze escritórios regionais espalhados de norte a sul, operando com as marcas Artex/Santista.

A ampliação da capacidade de produção da empresa e a preservação do seu padrão de excelência, só foram possíveis graças a atualização constante dos equipamentos, técnicas e processos de produção.

A Artex elabora atualmente em suas fiações, aproximadamente 70% do fio que consome e suas tecelagens têm capacidade instalada de 1700 t/mês.

Tudo isso, além de assegurar a procedência das matérias-primas, garante também a elaboração de artigos que qualidade incontestável.

A utilização de equipamentos e técnicas de vanguarda no processo produtivo, garantem o rápido atendimento das exigências do mercado. Dessa forma, a Artex pode desenvolver para seus clientes, várias alternativas de produtos, num curto espaço de tempo.

No que toca à tecnologia de produção, a empresa é detentora dum dos parque mais modernos do Brasil, operando hoje, por exemplo, com máquinas do tipo:

- Bordadeira com 20 cabeçotes
- Sistema CAD Hewlett Packard - para elaborar desenhos e amostras em microcomputador.
- Tosquiadeira de última geração que confere acabamento de uniformidade e alto brilho.
- Cozinha de pastas IPS 2000 Stork - elabora de forma automatizada a pasta para estamperia.
- Gravador laser Engraver 3000 Stork - grava cilindros de alta definição, sem necessidade de negativos.
- Sistema CAD/CAM (by Wirth Hell) - elabora desenhos para o processo de

estampagem, gerando negativos ou arquivos.

- Estampadeira rotativa RD IV Stork – capacitada a operar até 18 cores pelo processo de cilindros rotativos.

O prestígio e a qualidade das marcas Artex e Santista e a seriedade de sua política comercial, são os fatores que asseguram a presença de seus produtos nos principais mercados externos, com destaque para Estados Unidos, Alemanha, Itália e, mais recentemente, Argentina onde passa a liderar o mercado.

Do total de sua produção, 40% destinam-se à exportação, sendo que no segmento de roupões, conquistou a representativa fatia de 55% da quota total brasileira para o mercado dos Estados Unidos.

O segmento de toalhas de praia, com cores vibrantes e desenhos arrojados, tem destaque em muitas partes do mundo, podendo-se destacar a Galeries Lafayette na França, Debenhams na Inglaterra, a Coin na Itália e Karstadt na Alemanha.

Além disso, os produtos fabricados por Artex e Santista estão presentes também em lojas como Bloomingdales, Saks Fifth Avenue, Neiman Marcus, Brooks Brothers, J.C Penney e também catálogos divulgados internacionalmente como Quelle, Otto Versand e Neckermann.

A qualidade é seu ponto forte, por isso, atendendo a um apelo dos setores hoteleiro e institucional que exigem produtos de qualidade diferenciada, consolidou-se como grande fornecedor deste mercado, por caracterizar seus artigos com atributos como durabilidade, resistência, estabilidade nas formas e solidez nas cores.

Seus produtos no mercado doméstico, estão direcionados as classes A e B, sendo consumidos por quem valoriza qualidade, praticidade e estilo, atributos considerados fundamentais para este mercado.

Em 1994, o grupo perdia a hegemonia blumenauense e passava ao controle dos grupos Garantia (61%), Bradesco (10,4%) e a Fundação Teóphilo Zadrozny detinha apenas 7,4% do capital ordinário. Nos dias de hoje, é controlada da Coteminas S/A.

O grupo Artex (futura Toália) controla 11 outras empresas, operando nos ramos de

comércio internacional (Intex), vidros e cristais (Cristais Hering), comercial diverso (Ford Universal Veículos Ltda), vendas por correios (Posthaus), resíduos têxteis (Retex) e na área de reflorestamento (Florestal Garcia).

Pela vertente ecológica, mantém um parque com 5.300 hectares de preservação de fauna, flora e os mananciais originais; controla a poluição através de filtros, colocados nas chaminés, além de ser auto-suficiente em termos energéticos, com aproximadamente 2 mil hectares de área reflorestada, fornecedores de lenha. Conta ainda com uma linha elétrica de 148KV exclusiva, contratada com a Sotelca (Tubarão), além de usar a energia da rede pública comum. O esforço em manter essas reservas é completado com altos investimentos na instalação da Estação de Tratamento de Efluentes existentes em todas as suas unidades fabris.

3.4.6 Grupo SULFABRIL (Paulo Fritzsche)

Blumenauense, mas filho de imigrantes alemães e casado com uma alemã nata, aproveitando-se das vantagens do pós-guerra, tendo a seu favor as experiências de condutor da empresa Kander Tecidos Ltda e da DICATESA – Distribuidora Catarinense de Tecidos (extinta). junta suas economias com as da investidora Maria da Graça e, em janeiro de 1947 fundam uma confecção de roupas.

A Sulfabril S/A, companhia de capital fechado, vale-se do vertiginoso desenvolvimento que agraciou o capitalismo nos anos 1950-70 (dito “período áureo”), quando dedica-se à compra de imóveis diversos, ampliação e renovação de máquinas, que termina com a expansão da fábrica em várias cidades de SC. Fortemente capitalizada, investe os lucros na expansão do parque fabril, infra-estrutura produtiva e inovação tecnológica num crescendo que duraria até 1970.

Entre 1975-79, obedecendo ao projeto encabeçado pelo empresário tcheco Frantzek Tlak, expande suas instalações físicas em Blumenau e abre filiais em Gaspar, Ascurra e Rio do Sul, em áreas de altitudes livres de enchentes e enxurradas, também potenciais em mão-de-obra disciplinada e apta ao trabalho com têxteis e vestuário.

Premida pela insuficiência de fios para malharia, abre uma unidade de fiação no

Nordeste brasileiro e, ainda por causa das enchentes que assolaram o MVI em 1983-84, quando se perdeu 2 milhões de camisetas, mesmo na contramão do baixo retorno do investimento projetado, adquire uma outra unidade de fiação em Joinville (1990).

Ainda nos anos de 1980, a empresa exclusivamente familiar, tendo por sócios Gerd Fritzche e esposa (segunda geração empresarial), gozava de prosperidade tal que era levada ao Brasil todos os domingos no horário nobre da TV Globo, quando comprou uma fração do tempo do empresário Beto Carreiro (Sérgio Murad) para anunciar seus produtos e sortear brindes durante o caricato programa “Os Trapalhões”, com a aquiescência da RA – Renato Aragão Produções Ltda – uma investida publicitária de grande alcance mercantil.

Em paralelo a essa última empreitada, a Sulfabril ainda desenvolveu um amplo leque de ações sociais como a distribuição de leite (das fazendas de Beto Carreiro) aos trabalhadores mais humildes e nos bolsões de pobreza que começavam a proliferar nos cantões da cidade. Para o trabalhador, a preocupação social da empresa revelava-se na disposição de complexos esportivos, cooperativas de consumo aos assalariados, linhas de transporte exclusivas contratadas com transportadoras coletivas de várias cidades e patrocínio de programas radiofônicos de cunho assistencial a infortunados.

A década de 1990, infelizmente, assinalou o descenso da empresa. A unidade filatória de Joinville, ainda que demonstrasse baixos retornos financeiros e operacionais, serviu à liquidação de dívidas bancárias; um projeto que consumiu US\$ 20 milhões acabou vendido ao Banco do Brasil por 90% desse valor.

Também os efeitos subversivos da greve de 1989 estenderam-se por uma década seguinte quando o grupo foi obrigado a concordatar. A parede implicou em 15 dias de interrupção da produção, num momento que eram altamente propícios os mercados: no exterior, seus produtos eram alvo de elevado apreço e, internamente, além da boa qualidade, em muito viáveis aos consumidores de baixa renda. Os patamares de produção anteriores àquele trágico ano nunca mais foram recuperados. Doutro lado, a camiseta básica – item responsável pela maior parcela do faturamento - saiu de moda e tornou-se inviável sua produção.

Nem mesmo com a “ciranda financeira” ocorrida em 1988-89 e seus acúmulos, quando

uma aplicação na modalidade *over-night* rendia até 4% a. d., foi possível superar a perda de produção e de importantes clientes antes fidelizados.

Os efeitos da Abertura Comercial, iniciada em 1988 e acentuada em 1994 com a sobreapreciação cambial do Real, seguida da avalanche das importações do Sudeste asiático (Tigres) de péssima qualidade, porém de preços aviltantes, respondem por 40% da queda das exportações da empresa.

A soma de tantos reveses dá-se em 1999 quando, exangue, a empresa vê-se na contingência de pedir autofalência, ora estando sob controle de terceiros.

No entanto, opera com 2 mil empregados e fatura em média US\$ 15 milhões a. m., e o grupo estrutura-se em 9 outras empresas, sendo: as unidades filiais catarinenses de Acurra, Gaspar, Rio do Sul e matriz de Blumenau; uma unidade de fiação no Nordeste brasileiro (RN).

Noutros ramos coligados com a matriz, a empresa atua na locação de utilitários (Carrera Locadora), no fomento mercantil (Sulfabril Factoring), no comércio de gêneros diversos (Loja Via 881 – antiga cooperativa), na agropecuária (Sociedade de Fazendas Juçara) e no ramo securitário (Sul Corretora).

CAPÍTULO III

1 A INTEGRAÇÃO À ECONOMIA NACIONAL

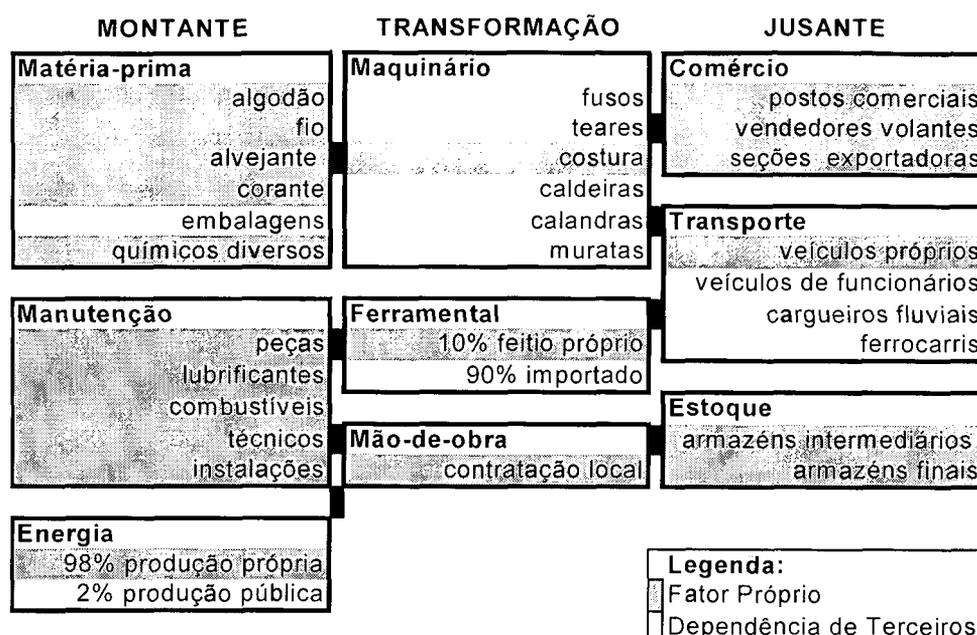
O nascente parque industrial de Blumenau, como já constatado, até a I GM, desenvolveu-se de modo endógeno, vocacionado ao atendimento da demanda local e, no máximo, vizinha. O excedente em crescimento, por seu turno, carecia de escoamento para outros mercados, o que levou os pioneiros da indústria a articularem políticas e pressionarem autoridades para providenciar meios de integração com o exterior e com outros centros nacionais.

De início (1880-1930), registrou-se a instalação de meios de transporte de grande capacidade como os portos de Itajaí e São Francisco, a ferrovia ligando ao Alto Vale ao litoral e a abertura artesanal de rodovias (sem pavimentação) ligando Blumenau aos circunvizinhos.

Além das resistências de natureza estatal, havia também o impedimento de mercado - o nível internacional de preços das matérias-primas como algodão, alvejantes e corantes, somados a uma luta desigual travada entre os países que manipulavam as trocas comerciais à revelia da realidade mercantil. Em consequência, o parque têxtil até a II GM contabilizava como exportável somente 10% do volume industrializado, sendo que a parcela restante era consumida tanto pelo mercado vizinho como local.

No enfrentamento com a crise, o empresariado teve de investir maciçamente na verticalização da cadeia, então obrigando-se a encampar áreas cotoníferas no Paraná e Nordeste brasileiro, postos comerciais de venda e exportação e distribuidoras de químicos industriais, matas lenhosas e lubrificantes, suprindo-se auto-suficientemente de acessórios mecânicos e outros fatores produtivos, adquirindo assim crescente independência em relação a fornecedores.

Figura 2: Encadeamento Primordial da Indústria Têxtil



Fonte: Pesquisa própria, 1999.

Esquemáticamente, a perfil primário da cadeia industrial é esboçado no quadro recente.

Por imperativo do escoamento do excedente, a indústria blumenauense, gradativamente, suplanta a endogeneidade e passa a se articular com o mercado nacional, cuja estrutura é balizada pelo poder público.

Juntamente com Brusque e Joinville, Blumenau torna-se pólo gerador de mercados e parques industriais diversos - em todos os casos, propulsionados pela indústria têxtil - dando origem a outros conglomerados produtores e comerciais como as cidades de Jaraguá do Sul, Guaramirim e Pomerode, as quais, apesar da recessão pós-crise do petróleo (1974), consolidam-se como área submetropolitana do “corredor do tecido”.

Devido ao rompimento de laços de dependência na cadeia produtiva e à racionalização administrativa (vertical e militar), a indústria passa a auferir que, em última instância, se verificam na composição do faturamento – a participação das exportações ascendeu de 10% (1937) a 67% (1949) e, até 1958, o volume de produção elevou-se 8 vezes. No cômputo da produção catarinense, a participação saltou de 12,4% para 16,9% no mesmo período.

Em nível nacional, especificamente no período pós-II GM, o complexo têxtil passa a ter destaque na Balança Comercial. Quanto a determinados gêneros, em especial os de natureza agroindustrial, o setor ocupou importância inclusive na ordem global. O quadro do *ranking* das exportações nacionais, disposto infra, proporciona um vislumbre do comportamento do setor diante dos gêneros predominantes:

Tabela 10: Comparativo entre Produtos Têxteis e Agroindustriais Brasileiros no Ranking Nacional em 1962

Gênero	Espécie	t	US\$ Exp	Posição Mundial
Agro	Soja (farelo)	41.325	138.830	6°
	Soja (torta)	2.496	172.439	6°
	Açúcar	494	124.500	2°
	Fumo	59.794	28.291.055	3°
	Cacau	85.848	45.764.157	3°
	Laranja	2.280	3.713.752	2°
Agrotex	Algodão	252.067	11.169.426	4°
	Lã	14.334	15.033.790	6°
	Linho	53.707	33.381.274	5°
	Linhaça	3.186	210.816	d
	Juta	4.881	1.154.106	d
	Rami	952	976.563	d
Industrializado	Tecido	4.394	4.938.744	2°

Fonte: MICT, 1965.

Por conta da verticalização da cadeia, houve significativo volume de matérias-primas beneficiadas para exportação, considerando da sega até a fiação nas propriedades das indústrias. A exportação de elaborados, no período, com acentuação da produção catarinense, blumenauense e nacional, é demonstrada na tabela seguinte:

Tabela 11: Exportações Brasileiras de Elaborados Têxteis em 1964

Tipo Tecido	t Brasil	US\$ Brasil	US\$ SC	US\$ Blumenau
Algodão	2.731	2.911.607	786.134	667.563
Juta	47	27.305	7.372	6.260
Aniagem	2.940	1.616.658	436.498	370.662
Cru	2.271	2.117.542	571.736	485.503

Fonte: Sindifite, 1965.

O complexo blumenauense, como se permite divisar, respondeu por 27%, em média, da exportação nacional de têxteis e, em relação a Santa Catarina, a implicação é de 85%.

O montante da produção local é explicado pelo maciço investimento do setor na atividade, mesmo diante da falta de alternativas como sistemas automatizados e completa liberalização do mercado como se assiste no final do século XX. O levantamento efetuado pelo Sindicato Patronal Têxtil em 1961, apontava a existência do parque de máquinas em nível local e nacional, conforme dado:

Tabela 12: Maquinário Instalado nos Principais Centros Têxteis Brasileiros em 1960

Local	Fusos	Teares
SP	1.701.990	50.770
RJ	854.490	22.689
MG	531.494	16.811
SC	101.990	2.445
Blumenau	86.590	2.076
RS	68.393	1.909

Fonte: Sindifite, 1961.

A indústria tradicional ainda é o setor liderante da economia catarinense. As estatísticas do pós-guerra, no trinta anos de florescimento do capitalismo brasileiro, apontam uma trajetória estável da atividade ao longo desses anos, em especial nos tempos em que se assistiu o declínio da atividade extrativa madeireira e da pecuária extensiva. A síntese em seguida permite melhor enfoque de tal comportamento.

Tabela 13: Participação do VTI por Ramo no Total de SC (%) entre 1950-70

Grupos e Ramos	SC		
	1950	1960	1970
INDÚSTRIA TRADICIONAL	80,9	73,5	63,2
Madeira	27,4	25,6	19,4
Mobiliária	2,0	3,0	3,0
Couros e Peles	1,3	0,9	0,6
Têxtil	21,5	17,3	18,7
Alimentícia	20,1	18,7	15,2
Outras	2,8	2,9	2,0
INDÚSTRIA DINÂMICA I	16,3	22,1	27,1
Mineração não-metálica	3,6	5,2	5,1
Metalurgia	3,9	5,9	5,1
Celularia e Papelaria	2,5	6,6	7,3
Borracha	0	0,2	0,2
INDÚSTRIA DINÂMICA II	2,8	4,4	9,7
Mecânica	1,9	2,3	5,7
Elétrica e Telecomunicações	0,3	1,5	1,3
Material de Transporte	0,6	0,6	2,5

Fonte: IBGE/SUDESUL, 1975

O volume de tecidos exportados para os EUA, Europa e América Latina conservaram-se em progresso até 1975, quando, por força da flutuação internacional de preços e da concorrência com fibras sintética, às quais não estava preparado, o segmento arcou com a queda das vendas externas em 30% e do fio beneficiado em - 18%, segundo relata a Retrospectiva do Setor Industrial de 1980.

Em nível nacional, verifica-se que, nos anos a maior concentração Industrial têxtil localiza-se nas regiões Sudeste e Sul. Passada a pior fase da crise estrutural nos meados dos anos de 1990 (94/95), pelas exposições em seguida deduz-se que houve diminuição do parque devido a falências.

O parque do Sul brasileiro, o mais afetado pela crise susteve-se a custo de intensivo processo de reestruturação. Eis os quadros:

Tabela 14: Distribuição da Indústria Têxtil Brasileira segundo a Região Administrativa entre 1990-96

Região	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Norte	35	34	36	39	48	46	37
Nordeste	547	526	488	477	477	439	276
Centro-oeste	19	22	23	23	32	28	36
Sudeste	3.623	3.573	3.308	3.130	3.117	2.862	2.642
Sul	714	788	729	768	795	730	823
SC	350	337	305	317	333	306	339
Total	4.938	4.943	4.584	4.437	4.469	4.105	3.814

Fonte: ABIT, 1997.

Tabela 15: Distribuição dos Trabalhadores na Indústria Têxtil Brasileira segundo a Região Administrativa entre 1990-96

REGIÃO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Norte	11.128	9.048	6.815	5.787	5.730	4.580	4.528
Nordeste	87.170	71.202	65.296	58.981	57.025	47.338	45.206
Centro-oeste	3.895	3.878	3.050	2.575	4.182	3.230	2.902
Sudeste	579.016	497.655	386.865	345.629	363.589	296.722	271.707
Sul	212.593	181.027	132.231	116.264	117.070	97.453	94.543
SC	140.005	119.033	85.690	73.550	75.865	62.116	61.012
Total	893.802	762.810	594.257	529.236	547.596	449.323	418.886
MDO CADEIA	2.136.155	2.109.453	1.966.657	1.822.477	1.891.680	1.801.636	1.530.000

Fonte: ABIT, 1997.

De acordo com a exposição, nota-se que tanto a região Sul como SC sofreram os efeitos da referida crise, visto que foram regiões que apresentaram certa decadência do parque têxtil, porém com menor número de efetivos envolvidos na produção - fato este que é explicado pelo fato da região concentrar as maiores indústrias do complexo brasileiro. O descenso da quantidade de mão-de-obra diretamente empregada pode ser respondido pela crescente adoção de maquinário automatizado e pelos métodos de gestão menos trabalho-intensivo.

O setor têxtil Blumenauense, juntamente com o análogo complexo no eixo Brusque - Joinville, sendo um dos primeiros a ser instalado no Brasil, sob as análises realizadas nos anos de 1990, veio perdendo importância em termos relativos com outros setores da economia, visto que na década de 1950, o segmento, respondia por 20% do VTI brasileiro chegando ao final dos anos

de 1980 com menos de 6% desse valor. Estando inserido no programa de substituição de importações, o parque de produção (mormente fiação e tecelagem) experimentou continuada renovação até 1977 e os bens de produção secundários sofreram sua última alteração em 1995 por conta, estes, da crise estrutural em que decorreram os anos de 1990.

1.1 A Questão do Algodão - Deslocamentos Espaciais e Ajustes

Apesar da pujança marcante desse segmento, motivos de ordem estrutural fizeram-no incorrer em profunda crise. A principal razão consiste na abertura comercial iniciada na dita Transição Democrática brasileira (pós-1985), vindo a se concretizar em 1990 com a abertura comercial iniciada no Plano Collor.

Respondem pela retração motivos como a retirada do papel estatal na economia, de início operada pela suspensão quase que absoluta dos níveis de investimento na área privada, bem como o fenômeno globalizante que fez carrear excedentes produtivos de países emergente para economias subdesenvolvidas mais especificamente do Sudeste Asiático para nações como Brasil, Argentina e México, que também viveram o fenômeno do desequilíbrio de suas economias industriais tradicionais.

Toda transformação verificada por força da globalização teve tênue influência prática nas tendências estruturais da divisão espacial do trabalho na cadeia do algodão, têxtil e do vestuário; apenas acelerou os processos e aprofundou os conflitos existentes, promovendo a tendência - reiterada pouco praticada – do deslocamento da produção de algodão para o Oeste brasileiro e o declínio dos pólos de São Paulo, Minas Gerais e Pernambuco, restando, porém, o fortalecimento da produção dessa matéria-prima no Ceará e da indústria têxtil catarinense.

Contudo, é digna de destaque a latente ameaça do êxodo industrial contido à base de crescentes concessões fiscais para que empresas de valor estratégico permaneçam em seus lugares de origem, dado que regiões atrasadas tornaram-se o *Eldorado* para instalação dessas empresas, uma vez que são suas características predominantes o excesso de mão-de-obra disponível a baixos salários, a responsabilidade fiscal e o poder público conivente com os interesses industriais forâneos, cedente a todo tipo de exigências corporativas.

Tomando por ponto de partida a organização do complexo no Brasil, tem-se presente que a horizontalização das relações na indústria desarticulou o elo que antes existira entre a produção do algodão e a fabricação do tecido ou do vestuário de toucador, posto que no decurso áureo do capitalismo brasileiro (1950-70), era oportuno à indústria têxtil algodoeira desfazer-se de suas ligações agrárias, ou seja, retirar-se da produção da matéria-prima e depender de terceiros fornecedores.

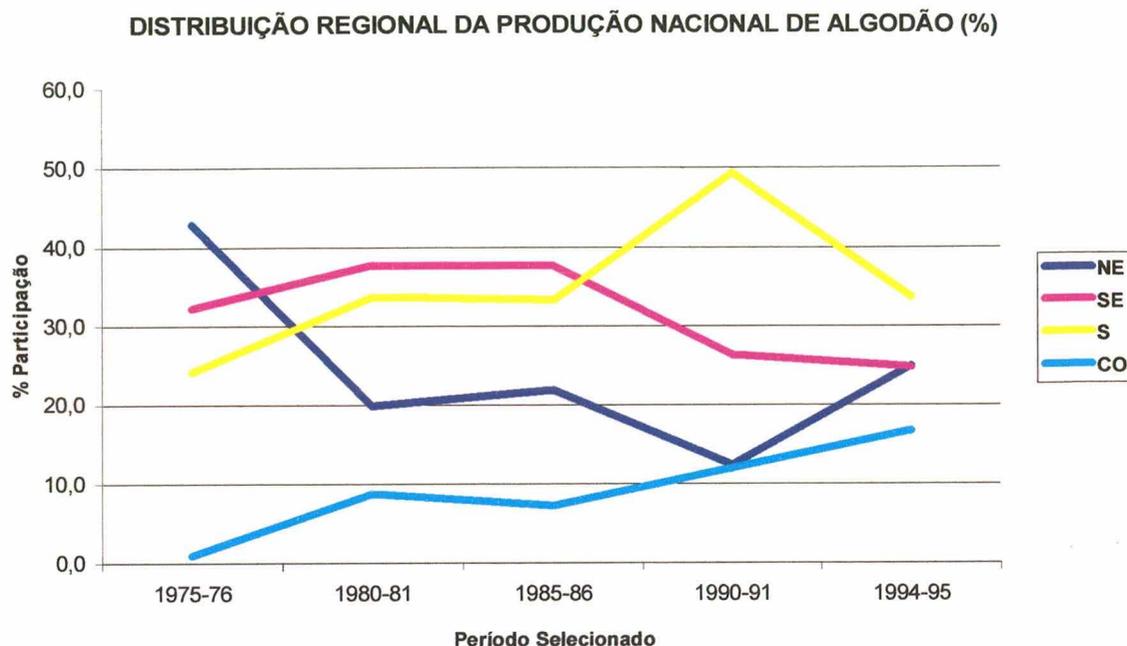
Às vésperas do século XXI, tem-se notado que a maior parte da produção de matérias-primas têxteis têm se deslocado para as cercanias dos complexos industriais. Até meados dos anos de 1970, o Nordeste respondia por 40% da produção de algodão e eixo Sudeste-Sul por 56%. Nos anos 1990, ao Nordeste restava 25% da produção, o eixo Sudeste-Sul com 58% e o despontamento do Centro-Oeste com 17%. A aproximação da produção de algodão com os centros consumidores da matéria constitui-se vantagem de suma importância para indústria, favorecendo inclusive sua permanência nos espaços originais, assestando golpe nos intentos de êxodo, pelo menos até 1995. A Tabela e respectivo Gráfico na seqüência permitem melhor apreciação.

Tabela 16: Distribuição da Produção Nacional de Algodão (%)

Período Selecionado	Brasil – Regiões Administrativas				
	N	NE	SE	S	CO
1975-76	-	42,9	32,2	24,1	0,9
1980-81	0,1	19,9	37,7	33,6	8,7
1985-86	0,1	21,8	37,6	33,2	7,2
1990-91	0,1	12,3	26,3	49,3	11,9
1994-95	-	25,0	24,7	33,6	16,7

Fonte: IBGE, 1996

Figura 3: Distribuição Regional da Produção Nacional de Algodão (%)



As exposições supra indicam o amadurecimento de vantagens competitivas para que as indústrias ponderassem sobre a aproximação com as fontes de matéria-prima, tanto o é que, até meados dos anos noventa, eram freqüentes as investidas de grupos na “guerra fiscal”, pela qual forçavam os poderes públicos locais a minorar a tributação sobre a atividade em troca da manutenção das indústrias nas áreas originais. Os indicadores da produção de algodão de 2000, no entanto, apontavam novamente o Nordeste brasileiro como maior pólo cotonífero do país, colocando novamente as lideranças em alerta diante do retorno da ameaça de êxodo. No caso Blumenauense, as expectativas empresariais atinentes à tributação foram atendidas e, por enquanto, as indústrias pactuaram pela permanência dos parques no local, apesar de ser extenso o rol de suas reivindicações ainda por satisfazer.

Ainda reportando-se ao caso primário, o Paraná despontou com fortes potencialidades de atração da atividade têxtil, uma vez que tem excedentes populacionais e fontes de matéria-prima (algodão) e ampla capacidade de guerra fiscal com o estado catarinense.

A crise estrutural que tipificou o final do século XX, com todos os reveses ainda sensíveis, ora encontra-se em suplantação. O pólo situado em Blumenau, conduzido por 6 grandes empresas, ainda é líder nacional do setor, inclusive irradiador de diversidade tecnológica nesse momento especial.

Figura 4: Deslocamento da Cotonicultura no Brasil entre 1975-95

Áreas Originais e Trajetórias de Expansão



Fonte: ROLIM, 1997; p. 19.

1.2 Implicações Conjunturais

A partir dos anos de 1980, com a ascensão da tradição neoliberal representada nas eleições de Margareth Thatcher (Inglaterra, 1979) e Ronald Reagan (EUA, 1980), houve no cenário econômico significativa viragem no sentido de retrair a participação estatal nos mercados, bem como de inibir práticas monopolistas e também individualistas.

Essa nova orientação (Reaganomics) encontrou eco inclusive em economias fechadas tanto à direita (capitalistas de Estado) como no bloco fechado à esquerda (países socialistas), onde se vem operando transformações de cunho insofismavelmente liberal sem precedentes na História, haja vista à desestatização ampla das economias do Leste Europeu, ruídas juntamente com boa parte do complexo ditatorial então imperante no Terceiro Mundo, que hoje rumam céleres à liberalização (alcançada de “neo”), com modos mais radicais que os praticados pré-1929 (ano do *crash de Nova Iorque*).

Tais transformações fluíram do aniquilamento dos monopólios estatais nacionais esperando desembocar na completa liberalização dos fatores e na tão almejada determinação das variáveis mercantis (oferta, demanda, preço) pela *manu militari* do mercado anárquico (sem Estado), concebido como melhor regulador da atividade. O fim do tabelamento de preços, livre negociação, câmaras setoriais e muitos outros instrumentos de descentralização consolidaram o recuo do elemento *Governo* de esferas de decisão.

Por impulso dos avanços verificados nas áreas tecnológicas em geral, os últimos vinte anos foram assinalados por transformações substantivas nos modos de organização industrial e na estrutura produtiva, sempre com o fim de se alcançar o absoluto padrão de livre empresa num ambiente de acirrada concorrência.

Além dessas formas mormente administrativas, veio a calhar o arroubo tecnológico sustentado na automatização de processos e pela passagem de plantas baseadas na eletromecânica para a microeletrônica e cibernética, o que imprimiu alta velocidade nos processos e volumes industriais a ponto de implicar em sensível baixa de preços de fábrica, ditando o chamado "novo paradigma tecnológico".

A virtude da irradiação do progresso técnico, seja em termos de velocidade ou de tipo

tecnológico, administrativo ou operacional - produtivo, cabe ao bloco dos países desenvolvidos, nos quais se vem verificando um incremento *incontesti* na produtividade e nas estruturas industriais, o que tomou volume com o crescimento da acumulação privada de capital *pari passu* com a retração da participação estatal no mercado.

Segundo COUTINHO & FERRAZ (1994, p. 234), a tendência mais evidente nesse cenário foi a elevação do conteúdo tecnológico no feitiço do produto, independentemente de origem, o que fez com que as plantas produtivas se readequassem tecnologicamente, visto que então a atividade fabril passava e exigir maior domínio técnico na elaboração, seja em relação ao capital constante ou ao variável. Em conseqüência, houve multiplicação do fenômeno descomoditizador dos produtos secundários tradicionais (industrializados, porém prevalecendo os originários de baixo grau de elaboração) e um crescendo do grau de refinamento da produção industrializada o que, em última instância, obrigou o setor por destinar altos montantes de investimentos em P&D.

O implante de tecnologias de última geração forçou a busca por reduções substanciais nos custos, sendo que a estratégia encontrada foi a intensificação da cooperação industriais inter-empresa. Os esquemas iniciais resumiram-se à alianças horizontais comuns entre concorrentes, basicamente por projetos compartilhados no campo de P&D, a exemplo de entidades clássicas de fomento tecno-científico mantidas por produtores. Essas formas de integração intra-setorial amadureceram a ponto de extrapolar as fronteiras industriais, passando pela cooptação de segmentos da atividade pública que passaram a se articular em torno da manutenção dos parques e da dinâmica industriais, dispondo-lhe todo o suporte infra-estrutural possível.

Por força da globalização econômica por que se passa, tornou-se imperativo comum à indústria a tarefa de horizontalizar suas estruturas, de forma a harmonizar a relação com a clientela e a implantar incrementos otimizadores de produtividade na área operacional via intensificação dos métodos de *just in time*, o que, uma vez alcançado num segmento, propicia a coligação ou integração de uma aglomeração ou cluster regional com outros agrupamentos mais distantes, se possível interligando todo um distrito em determinados níveis geográficos.

As relações horizontais, em fase imediatamente pós-inicial como o caso do setor têxtil brasileiro, vêm se expandindo na forma de colaboração interfirmas para a qualificação conjunta

de mão-de-obra e de aperfeiçoamento administrativo, métodos de garantia de qualidade, bem como se pensa em chegar ao nível de cooperação bilateral com os fornecedores de tecnologia a partir de instituição de agremiações institucionais que congreguem produtores concorrentes no sentido de parceria pré-competitiva.

A mutação do modelo vertical para o horizontal tem ocorrido na forma de cooperação científica em P&D, demandando também investimento no aperfeiçoamento da mão-de-obra e da administração, estabelecendo relativo grau de trabalho conjunto dos entes industriais. Do ponto de vista da estrutura, as GMEs têm partido para a especialização segmentada, desfazendo-se de unidades complementares de produção, dedicando-se em alguns casos somente à determinada atividade (fição, tecelagem ou beneficiamento, etc), dispersando as atividades de chamada baixa sinergia (alheias ao objeto social/razão da firma).

De acordo com ZEITLIN (1989, p. 367), o surgimento de agrupamentos industriais especializados foi favorecido pela volatilidade e intensa concorrência dos mercados internacionais e pela crescente inviabilidade dos mercados, exclusivamente nacionais e, em maior amplitude, pela segmentação da demanda de manufaturados. O advento de formas de agrupamento industrial na forma de distrito ou cluster é produto das incertezas dos mercados internacionais, o que exige concentração setorial de esforços fundamentada no estabelecimento e contratos de relações cooperativas e interações entre produtores.

1.3 Avanços Praticados

Na transposição dos elementos conceituais à prática, os modelos praticados principalmente na Itália e Alemanha têm especial participação de seus executivos governamentais, tal é o grau de organização coletiva empresarial e influência nas políticas oficiais.

De igual sorte, o complexo brasileiro, especificamente o têxtil do Vale do Itajaí (SC), tem todo o potencial para aplicação prática de agrupamento para a cooperação pré-competitiva, uma vez que o exercício dessa atividade baseia-se numa extensa gama de processos e tarefas especializados, cuja maioria pode ser assumida por PMEs, proporcionando os tão almejados

ganhos coletivos de escala e, na diversificação, também de escopo.

O parque blumenauense, segundo maior do mundo, analisado sob ótica marshalliana, tem todas as potencialidades materiais e espirituais, objetivas e subjetivas, para o estabelecimento de um programa cooperativo entre as 6 grandes líderes do ramo (Hering, Teka, Cremer, Karsten, Artex e Sulfabril). Por mais que abrigue grupos com enorme poder de influência isolada, a observação revela que há acordo tácito em torno de metas comuns e respeito aos nichos conquistados, revelando certa unicidade política ainda espontânea e não-orgânica.

1.4 A Abertura Econômica

No cenário do sistema de regulamentação de mercado, vigente por pouco mais de trinta anos, era notória a incipiência do desempenho exterior – o mote era “substituição de importações”, que favorecia a indústria doméstica com uma certa tranqüilidade vistas as reservas de mercado capitaneadas pelo complexo GATT – OMC.

O esforço exportador, assumido e promovido pelo Governo, implicou em políticas de incentivo às exportações, em contrapartida garantindo amplo raio de ação no mercado nacional, tinha por propulsor o objetivo de reequilibrar o Balanço de Pagamentos.

No sentido, aplicava-se ao máximo o modelo keynesiano baseado no apoio estatal, em que se proliferavam empresas públicas em todos os setores econômicos com o fim de assegurar uma base para o desenvolvimento da esfera privada, seja de caráter produtivo ou serviçal.

O crescimento da estrutura pública, sustentado por gravames e taxas de toda ordem, exigia pesado financiamento do setor privado, a ponto de comprometer seriamente os resultados, numa estreita semelhança com o que acontecia na Inglaterra pré-1979 e nos EUA pré-1980.

A ascensão de lideranças liberais naqueles países teve seus reflexos no Brasil. O fenômeno foi rapidamente mundializado, ao que não resistiram as ditaduras estatistas de esquerda, nem de direita. No âmbito nacional, mesmo sob o comando do General – presidente João Figueiredo, a partir de 1980, começa-se a deflagrar tímidas reformas com o fito de liberalizar a economia, a reduzir o peso do Estado sobre a produção. Outro motor a abertura foi a

necessidade de resguardar o parque industrial, que também necessitava de reforma.

O instrumento primário para operacionalizar as mudanças foi o resgate das políticas de importação, em princípio via criação de Zonas Francas (Manaus) e o alargamento das quotas na região do Cone Sul-americano. Note-se que a liberalização não radicalizou o uso da divisa do *laissez faire*, visto que no final do século XX o Estado tem ainda considerável indução no comportamento empresarial.

Praticou-se uma série de pesquisas prospectivas de níveis de oferta, organização e estruturas industriais e também controles dessas variáveis, de jeito que se fornecesse prognósticos para o Governo formular políticas *vis à vis* com outros países aderentes à reestruturação nos marcos da globalização que iniciava.

Reportando-se novamente ao caso do desempenho externo, a abertura às importações buscava expor o país à competição externa como meio para impulsionar a modernização da estrutura nacional em todos as esferas de competência.

Entre os meios, destaca-se as eliminação de barreiras não-tarifárias (alfandegárias), pela qual se permitia o livre fluxo de fatores produtivos (capital, trabalho, tecnologia) entre os signatários dos pactos – em primeiro o Mercosul (1991), através do Tratado de Assunção. A segunda fase consistiu em redução das TECs (Tarifas Externas Comuns), que nas transações externas com o megabloco recém-formado descarregava-se os produtos de custos tributários.

No tratante à revisão tarifária de 1988, consoante KUME (1990), em resumo, o encargo de reformular índices vigentes desde 1957 resultou na equiparação destes com o estágio de desenvolvimento que se descerrava no cenário mundial. Na sua pauta constava ainda como tarefa:

- formulação de taxas e tarifas compatíveis com uma política industrial global;
- racionalização do papel estatal na área privada;
- infusão dos moldes competitivistas na organização do Estado;
- intervenção estatal dirigida a situações de excepcionalidade;
- desoneração das importações e incentivo à exportação;
- manutenção dos acordos multilaterais existentes e incentivos a novos.

Não diferente, em torno dos trabalhos formaram-se grupos conservadores de pressão, que procuravam manter alíquotas antigas e privilegiadas e, pela descompensação que causaram, acabou-se por aprovar majorações nas alíquotas que se pretendia manter. Em média, as tarifas foram reduzidas de 51,3% para 41%.

O terceiro passo, e mais heterodoxo, foi a liberalização da taxa de câmbio (1994), com a moeda doméstica sobrevalorizada em relação US\$, o que de imediato provocou uma verdadeira sangria nas importações, cujos déficits comerciais se fazem sentir nos anos 1994-2000. Por outro lado, em conseqüência, a indústria foi obrigada a modernizar-se a ponto de equalizar ou minorar custos para melhorar a competitividade.

A despeito dos tímidos avanços na intenção de abertura, os Estados Nacionais assumiram o compromisso de promover amplos incentivos fiscais como a redução dos gravames sobre importações e do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) incidentes nas exportações.

A baixa das tarifas em escala internacional foi favorável à indústria têxtil, que foi agraciada com significativas reduções das taxações sobre os setores de beneficiamento, fiação e tecelagem e quanto às fibras naturais, doravante mais competitivos.

Sumariamente, nos anos de 1990 foi cumprido pacote de amplas medidas liberalizantes. A área privada veio recebendo benesses fiscais crescentes ao lado do poder público que privatizava ativos. Quiçá o maior beneficiário foi realmente o setor financeiro, visto que foi desimpedido o fluxo de capitais itinerantes no plano internacional.

O setor têxtil recebe a devida atenção quando seus preços alcançam alta correlação com a inflação de maio de 1990, especificamente observada na evolução do IPC (Índice de Preços ao Consumidor). Os efeitos decorrentes (queda da demanda) passam a dirimir-se com a vigência do PSI – Programa Setorial Integrado, que garantiu as exportações contratadas antes do Plano Collor (março de 1990) até 1995 e estendeu garantias como:

- redução das alíquotas sobre importação de maquinário (zerada em junho/90);
- revisão das taxações sobre matérias-primas;
- incentivo de até 40% do volume de compra de maquinário nacional, com linha de crédito geral de US\$ 7,5 bilhões;

Para comparação, a sinopse abaixo, tratativa de tarifas sobre atividades industriais, incidentes em bens finais, demonstra a proteção conferida ao setor têxtil sobre os demais.

Tabela 17: Evolução das Tarifas Comerciais por Ramo Industrial entre 1990-94 (%)

Indústria	1990	1991	1992	1993	1994
Vestuário	49,6	46,8	37,8	28,9	19,9
Têxtil	24,2	33,5	26,5	22,1	15,8
Química	18,1	12,5	12,0	10,5	10,1
Outras	6,5	3,9	2,4	1,3	1,0

Fonte: Depto. Técnico de Tarifas/MF, 1994

O setor, entre os demais, é o único a ter índices de proteção inferiores, ainda que foi grandemente favorecido com a política tarifária liberal.

As reformas iniciadas em 1987, seguidas de desembargos aduaneiros e proteções a setores estratégicos foi um aviso prévio para a modernização necessária para enfrentar a abertura consagrada com a liberação do câmbio.

O números atinentes à imediata crise pós-abertura retratam uma situação em que o empresariado encontrava-se acomodado ante a competição globalizadas que entrava na ordem do dia. Essa acomodação encontra causas na recessão de 1990-92.

1.5 Implicações sobre a Estrutura Industrial

A liberalização em curso é uma forma de por a economia nacional sob indução da competitividade externa, aquela em estreita atenção às distorções sistêmicas e voltada especialmente ao comércio exterior. Nesse princípio, o grau de abertura da economia (GA) é apurada pela soma da balança comercial (exportações [X] mais importações [M]) em relação ao Produto Interno Bruto - PIB, sendo que o ponto ideal é o mais alto possível, ou sinteticamente:

$$GA = (X + M) / PIB$$

Era esperado pela abertura e pelo alto volume de importações uma significativa redução dos preços domésticos. Tal ocorreu somente em relação aos importados, propriamente, e por curto tempo (1994-98), pois que o ciclo foi encerrado com a eclosão da Crise Asiática, que obrigou as autoridades monetárias a rever a política cambial.

Via desvalorização da moeda nacional, os níveis de exportação doutrora vêm sendo retomados, porém sem reverter o déficit comercial cronificado desde 1995. Após 1998 e, em seguida com a Crise Russa de 1999, os preços internos de produtos nacionais e estrangeiros alcançam certa equalização e começa-se a sentir pequenas pressões inflacionárias, mas os importados últimos ainda são os mais baratos e demandados.

Por força dessa competição com o exterior, a indústria vê-se na contingência de reestruturar seus parques, para reduzir custos e assegurar a competitividade.

Modernizada, a indústria aumentaria sua eficiência resultante de fatores estruturais como o fim das barreiras não-tarifárias (BNTs) e a ampla abertura às importações. A respeito da estrutura, as reformas de toda ordem (financeira, previdenciária, estatal, etc) têm garantido aumento dos lucros e redução de custos, visto que políticas públicas inadequadas e superadas são paulatinamente abandonadas.

A oneração dos resultados com tributos vem sendo compensada com incentivos fiscais nas três esferas do poder executivo, uma vez que União, Estados e Municípios, cedendo ao fenômeno da “guerra fiscal”, vêm renunciando receitas fazendárias e taxas para inibir as tentativas de êxodo de seus parques industriais.

1.6 Implicações da Abertura Comercial

No cenário de competitividade globalizada, a par das políticas de abertura, toma-se por critério para análise de desempenho externo do setor, em minúcia, os volumes de importação e exportação, excetuando-se os fluxos de ativos erráticos.

Até 1999, nota-se que a filosofia negocial era a prioridade às exportações, restando o mercado interno a um segundo plano - em 2000, segundo captado em pesquisas, começou-se a

dar importância ao equilíbrio na composição dos mercados de destino (*interno X externo*). Mais adiante, tem-se a situação em que grandes empresas voltam suas atenções para a demanda doméstica de artigos profissionais (*proff-line*), pelos quais empresas demandantes ostentam interessante potencial de compra então aproveitado pelas PMEs.

Embora a orientação dos esforços divisasse o exterior, o encadeamento dos produtores nacionais ocorria, em sua maior parcela (até 60%, nalguns casos) com compradores internos, prevalecendo produtos de base natural (algodão) em 97% dos negócios, a despeito das vantagens inerentes às fibras sintéticas no que toca a custos, predileção do consumidor e de pacotes de incentivos como o acordo Multifibras.

No *quantum* nacional, Blumenau responde em média por 19% das exportações, como se pode auferir na disposição seguinte.

Tabela 18: Exportações de Artigos Têxteis da Jurisdição do Sintex e do Brasil entre 1992-97 (US\$ mi)

Ano	Brasil (a)	Sintex (b)	Relação (b)/(a)
1992	1.490,7	286,1	19,19
1993	1.382,6	287,2	20,77
1994	1.403,5	321,0	22,87
1995	1.441,5	269,0	18,66
1996	1.292,0	239,0	18,50
1997	1.267,0	242,0	19,10
Total [Média]	8.277,3	1.644,3	[19,87]

Fonte: ABIT/SINTEX, 1998.

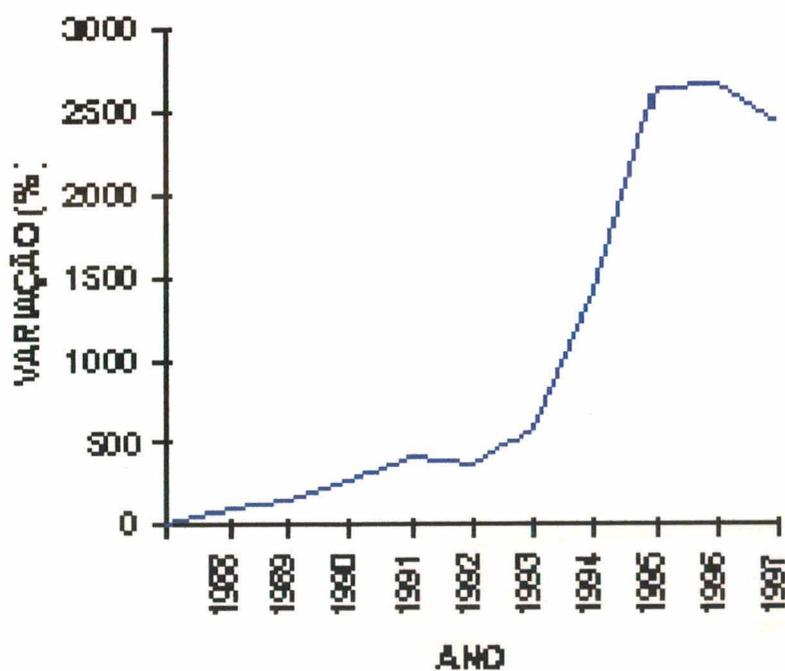
A exposição permite concluir que: i) as exportações da região do SINTEX representam 19,8% do volume nacional; ii) nos anos de alta desvalorização da moeda doméstica e de alta inflacionária (propícios à exportação), a importância da região majorou; iii) o setor apresentou sintomas negativos após a valorização cambial (1995-96), atingindo o pico de sua crise recente.

A contar de 1987, frise-se - o início de processos ostensivos de abertura - as importações de têxteis têm tomado a cena, infligindo déficits ao conjunto. O Gráfico seguinte demonstra a trajetória ascendente do fenômeno.

Tabela 19: Evolução das Importações Brasileiras de Têxteis entre 1988-97 (%)

Ano	Varição
1988	100,0
1989	162,1
1990	275,4
1991	422,2
1992	361,7
1993	592,9
1994	1.434,9
1995	2.650,9
1996	2.674,1
1997	2.437,9

Fonte: SINTEX, 1998. * 1988 = 100

Figura 5: Evolução das Importações Brasileiras de Têxteis entre 1988-97 (%)

No entanto, pelos percalços por que passou, o setor manteve, desde 1989, sua performance em nível estadual, mantendo-se como a segunda atividade de maior importância nesse nível.

No período, as grandes empresas da região tiveram significativa participação na Balança Comercial catarinense, segundo apuração dada a seguir:

Tabela 20: Participação dos Maiores Grupos Empresariais Têxteis Atuais na Balança Comercial de SC em 1991 (%)

Sede	Empresa	% BC	Total Cidade
Blumenau	Cia. Hering	3,49	10,98
	Cia. Karsten	2,87	
	Teka	2,55	
	Cremer	0,96	
	Artex	0,78	
	Sulfabril	0,33	
Brusque	Buettner	1,03	1,76
	Schlösser	0,73	
Joinville	Döhler	0,75	1,24
	Buddmeyer	0,49	
Jaraguá do Sul	Márisol	0,10	0,10
Total do Grupo em SC			14,04

Fonte: LAUS, 1992

Apesar dos impactos da abertura comercial, o setor apresenta sinais de recuperação, uma vez que vem se reestruturando, especialmente pela modernização de maquinário, novas técnicas de gestão e intensificação dos processos para aumento de produtividade.

Pela análise de GORINI & SIQUEIRA (2000, p. 1), reconhecendo os impactos da abertura comercial, neste final de século o setor encontra-se em recuperação pela via da reestruturação do parque produtivo e da administração em geral, o que foi possível pela concessão créditos ao segmento.

CAPÍTULO IV

1 A REESTRUTURAÇÃO DO SETOR TÊXTIL

Passada a acutização da crise estrutural verificada em 1995, o setor passou a implementar, gradualmente, políticas no sentido de preparar-se para os desafios inerentes ao sistema globalizado, o qual provocou significativos impactos na região Sul do Brasil, dado que o complexo têxtil ocupa lugar destacado na manutenção da economia.

1.1 Um Contexto de Novos Paradigmas

Até meados dos anos de 1970, as vantagens de escalas eram obtidas pela produção em série, uma vez que naquela conjuntura a demanda freqüentemente excedia a oferta e a atividade industrial era fomentada a baixas taxas de juros graças à excessiva oferta de capitais no plano internacional.

A década de 80 do mesmo século teve significado negativo, derivado de macrocondicionantes desestimuladores, como a moratória da dívida externa, desencadeamento inflacionário e, no campo político, instabilidades como a abertura de 1985 e a sucessão civil eleita em 1989. O marco de profundidade desses anos, indubitavelmente foi a desordem política e econômica, com distúrbios sociais de toda ordem.

Nos anos 90, vivenciou-se a descartabilidade de paradigmas e dogmas em nível mundial. Com efeito, a derrocada do socialismo no Leste Europeu, permitiu a "retomada do fôlego" das nações capitalistas, uma vez que desaparecia a necessidade do estado de prontidão permanente então obrigado pela Guerra Fria, dando oportunidade para os Estados se devotarem ao crescimento conjunto.

Entrava em cena a economia multipolarizada, em substituição ao modelo bipolar do conflitos Leste X Oeste, com a agregação dos países em blocos regionais abarcadores de mercados - o gérmen da Globalização. A cadência das transformações se dá de modo célere. A queda das barreiras tarifárias entra pauta como imperativo, liberando os mercados e abrindo-os à

concorrência externa, implicando em revisão das políticas monetária e cambiais com vistas ao acompanhamento das economias emergentes.

Os efeitos do redimensionamento estrutural imposto pela globalização, de início, ocorreram de forma controversa, pois a mobilidade dos fluxos financeiros através das fronteiras exigiu revisão de práticas e modelos arraigados no mercado por toda a era keynesiana ou, no caso brasileiro, com a particularidade populista. Contudo, a livre mobilidade mercantil, apesar dos momentos críticos por que já passou, ao mesmo tempo cria riscos e oportunidades.

No campo da produção industrial, a abertura implica em constante ampliação das correntes internacionais de comércio e na otimização da logística interna, via de regra para expansão das exportações em perfeito equacionamento com a demanda doméstica - esta então passando a ser tratada como que "estepe" da atividade, suprimindo as deficiências ou retrações do mercado externo.

Por vezes, a questão da logística transcende as divisas estaduais e, se mais agressiva a concorrência, até as fronteiras nacionais. Disso, surgem iniciativas de horizontalização da produção, largamente distribuída pela *Orbe*. Com os desimpedimentos aduaneiros, é possibilitado a uma empresa distribuir sua cadeia produtiva em vários pontos do Globo que ofereçam vantagens competitivas e comparativas, reduzindo o raio de ação dos produtos made in (feitos num só país). A prática vislumbrada, nova tendência, resulta da busca pela redução de custos pela mobilidade dos fatores e por economias de escala potenciais na horizontalização.

A prática em moda tem levado ao acirramento da competição entre países, não só pela captação de investimentos externos, mas pelo escoamento da produção para mercados de demanda densa, o que contrasta com os modelos imperantes nos anos 60 e 70, quando se tinha a restrição alfandegária como meio de disciplinar o mercado internacional.

A globalização também está associada com a reformulação dos métodos de produção para afirmar vantagens comparativas entre as nações e competitivas entre as empresas, não se tratando de arroubo ideológico, mas de ações econômicas com impacto efetivo nos custos de produção, daí derivando sempre novas perspectivas na arena mundial. Aconteceu o aprofundamento da diferenciação entre países e unidades empresariais, fruto da luta pela

obtenção de proveitos dos fluxos de capitais e das economias de escala; ilustra o caso o bloco dos Tigres Asiáticos, que foi o mais próspero nessa conjuntura.

Os países desse megabloco emergiram no cenário econômico devido à adoção de políticas de remodelamento dos seus sistemas, apreciando sobremaneira a qualificação intensiva da mão-de-obra e o direcionamento da economia para a exportação.

No caso brasileiro, a integração ao modelo global tem custado esforços para ajustes internos, num primeiro plano destacando-se a revisão das barreiras aduaneiras (1991) e ampla revisão constitucional (1995), nas quais primou-se pela precarização do *Trabalho* e pela flexibilização das estruturas do *Capital*.

A globalização impactou na totalidade das estruturas produtivas vigentes, cuja síntese a seguir aponta os cenários correlatos aos sistemas vigentes e aos já transformados:

Quadro1: Globalização e Estrutura Produtiva

Área	Perspectivas	Objetivos	Ameaças
Financeira	Aumento do volume de riqueza Aumento de sua velocidade de circulação	Direcionamento dos recursos para áreas / setores subdesenvolvidos	Movimentos meramente especulativos
Comercial	Padronização da demanda Homogeneização da oferta (Produtos e estruturas)	Uniformização administrativa Concorrência por processos (ao invés de por produtos)	Competitividade mundial
Produtiva	Convergência de modelos e processos em escala mundial	Crescente semelhança entre unidades Cooperação pré-competitiva Dificuldades compartilhadas	Oligopólios e/ou cartéis
Político-Institucional	Assemelhamento dos sistemas nacionais Fim da soberania econômica	Estados nacionais uniformes Inocuidade de tentativas protecionistas	Perda das individualidades nacionais Prevalência de macrocondicionantes externos

Fonte: SHANK, 1995.

A reestruturação dos sistemas apoia-se, sobretudo, nos progressos da alta tecnologia de produção, informação e comunicações, cuja rede converteu-se em canal de difusão da tendência global, ainda que os níveis de crescimento proporcionados deu-se de forma extremamente diferenciada, principalmente em níveis regionais, porém, as lideranças setoriais buscam a homogeneização na distribuição do progresso.

No campo industrial, especificamente, o aparecimento de modernos métodos de gestão administrativa e operacional industrial, em suplantação ao fordismo e seus produtos posteriores, mais propriamente o toyotismo, a ênfase dirige-se da eficiência à eficácia, sendo que a este último conceito despreza-se em certa medida o *volume* e aprecia-se a *qualidade* e a *competitividade* da produção.

Na atualidade, a administração da produção tende a voltar-se para as habilidades operacionais na busca de resultados positivos a curto prazo - isso devido à conjuntura recente marcada pela recessão, liberalismo (ausência de intervenção e patrocínio estatal), proteção governamental do consumidor e da própria globalização dos mercados.

Desses imperativos, resultam práticas de reestruturação centradas na readequação administrativa, financeira e produtiva, cujas respectivas essências são dissecadas no decurso deste tema.

1.2 A Reestruturação Administrativa

Em paralelo à difusão tecnológica, o advento de novos modelos administrativos e técnicas organizacionais da produção física contribuíram sobremaneira para com o processo de reestruturação industrial. Embora elementos abstratos do processo produtivo, as técnicas usuais como *CCQ*, *Kanban*, *JIT*, *Controle Estatístico da Qualidade* e outros, conectam-se com estreita perfeição aos fatores concretos como a informatização e a mecatrônica ora em voga, além de tal combinação figurar como fator de competitividade.

Na área têxtil, além dos instrumentos já elencados, a concorrência baseia-se no sistema de preços praticados, fator este demandante de considerável capital imobilizado, uso intensivo de matéria-prima e energia, operando em elevadas escalas econômicas, o. s., ora mais capital-

intensivo. Logo, quando se associa competitividade ao preço, tem-se a exigência de adoção de altas tecnologia para controle da oferta. A concorrência global, operando essas leis, aplica constante pressão no sentido de modernização permanente.

Face à intensificação das pressões concorrenciais, nota-se crescente investimento em maquinário e técnicas modernos, uma vez que o desafio reside no binômio *baixo custo - qualidade*, cuja contradição entre termos é dirimida pelo grau de tecnologia empregado na produção e na gestão.

Do lado das GEs, tomando por base pesquisas próprias e também os trabalhos do complexo SENAI-CNI, se verifica a predominância de processos contínuos, usa-se a manufatura integrada por computador (MIC) e de sistemas digitais de controles distribuídos (SDCDs), cuja central permite o perfeito encadeamento das mais diversas tarefas trabalhando-se com níveis ótimos de insumos. Espera-se, portanto, a elevação do grau de adoção dessas inovações nas empresas que lideram o setor na região. No caso, a flexibilidade produtiva, determinante da competitividade, baseia-se no uso de sistemas CAD-CAM nos principais estágios da cadeia.

Por sua vez, nas PMEs locais, naquelas que não atreladas à produção integrada / compartilhada com os grandes grupos, há o emprego intensivo de mão-de-obra primária e de maquinário basicamente mecânico e, em poucos casos, a gestão tem apoio na informática básica, demonstrando considerável precariedade e baixa competitividade.

Já nas PMEs integradas, por exigência dos grupos líderes, importante parcela das operações conta com uso intensivo de máquinas dirigidas por controladores lógicos programáveis, o que, para alguns, é a "ante-sala da automação". Igualmente, a administração geral apoia-se no uso de microcomputadores.

A crise que abalou o setor determinou o reordenamento de posturas administrativas. No modelo competitivo globalizado, cai em desuso o modelo linear e entra em cena a estrutura horizontalizada, mais enxuta e com menos comando.

Nota-se o desaparecimento do executivo tecnocratizado da administração tradicional avesso a riscos e começa-se a admitir indivíduos de visão dinâmica capaz de acompanhar as evoluções do mercado no contexto competitivo eivado de incertezas e bruscas oscilações.

A nova conjuntura exige a identificação de atividades que possam refletir mudanças no padrão de concorrência, no anseio de fazer tal se tornar um vantagem competitiva da empresa.

O novo paradigma organizacional exige certa integração entre o setor financeiro e o administrativo da unidade, visto que impera a necessidade de se avaliar qual modelo administrativo (CCQ, JIT, Kanban, etc) propicia maior resultado coletivo e quais as medidas para adoção de outro modelo, se preciso for ou o aprimoramento prescindível.

As empresas, na procura por informações constitutivas de referência na área de atuação ora precisam adotar uma estratégia competitiva, baseada na capacidade de detecção de atividades concorrenciais alheias, buscando fortalecer sua posição frente as tradicionais cinco forças competitivas, de acordo com Michael Porter (1989), que são:

- Concorrentes tradicionais;
- Entrantes potenciais;
- Fornecedores;
- Clientes;
- Substitutos possíveis.

A atuação do administrador reside então em modificar as influências dessas cinco forças em favor da empresa de maneira a trazer crescentes retornos sobre os investimentos. Merece domínio, portanto, toda e qualquer relação de poder conquistado no mercado, capaz de influenciar preços, custos e investimentos da concorrência. Em resumo, o entendimento de que a relação entre empresa X ambiente se constitui um dos principais elementos fomentadores do processo decisório no contexto globalizado, pois gera a necessidade de constante busca de melhorias capazes de promover produtos com qualidade a preços aceitáveis e a consolidação do conceito no meio mercantil. Daí também surge o imperativo de ter-se constante análise crítica de oportunidades e ameaças.

Deve-se então construir na empresa a consciência globalizada, através da qual se possa entender todo o processo de reestruturação com ênfase particular à formulação de estratégias.

O fato gerador desse novo perfil reside na relação *produto X demanda*, com atenção aos elementos essenciais do consumo, dentre os principais destacando-se os desejos, necessidades e conveniências do consumidor e, em função de tais variáveis, desenvolver e promover produtos novos e de criar novos hábitos e/ou modas.

A equação baseada no custo - insumo dá lugar a abordagem subjetivistas (marginalistas), elencadas por PALADINI (1994), pois o novo paradigma centra-se em variáveis como:

- qualidade essencial do produto (seus atributos disponíveis);
- relação custo *X benefício* (o possível ponto de vista do consumidor);
- custo da qualificação (baseado no projeto);
- o fator oportunidade (moda, sazonalidade, etc).

Então, denota-se do levantado que o novo modelo de gestão, da estabilidade tradicional, passa a incorporar valores liberais do livre mercado, em que, praticamente, estão descartados os procedimentos-padrão e o processo decisório é amplamente variável e influenciado pelo grau de competitividade.

Esses novos valores têm alta correlação com a modernização produtiva oriunda da competição globalizada e da automação industrial de microeletrônica e cibernética. A reestruturação acontece em *lato-sensu*, ou seja, implica também no remodelamento administrativo através de práticas importadas das metrópoles industriais mundiais mais prósperas e agressivas, cujo grau mede-se pela intensidade de uso de inovações organizacionais.

Aplicando-se um recorte analítico sobre o conjunto de modernas técnicas administrativas, identifica-se, no mínimo, quatro vocações nos métodos: (i) *melhoria da qualidade*; (ii) *organização do processo de trabalho*; (iii) *racionalização de tempos e materiais*; (iv) *planejamento e gestão*.

O quadro sintético na seqüência retrata a situação parque têxtil quanto à modernização administrativa, pela ótica do emprego de modelos gerenciais agressivos e de perfil global.

Tabela 21: Emprego de Técnicas Administrativas Modernas nas Indústrias Têxteis entre 1992-97

GRUPO POR VOCAÇÃO	TÉCNICA ADMINISTRATIVA	SEM USO	COM USO	TERCEIRIZADA DESCONHECIDA
QUALIDADE	Programa de Qualidade Total (PQT)	37	50	13
	Controle Estatístico de Processo (CEP)	36	50	14
	ISO 9000	60	37	3
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	Trabalho em Grupo Compacto	32	54	14
	Multifuncionalidade / Polivalência	41	54	5
	Células de Produção e Controle	69	14	17
RACIONALIZAÇÃO DE TEMPOS E MATERIAIS	Rotinas de Manutenção Preventiva	45	19	36
	Redução de <i>lead-time and set-up</i>	36	46	18
	<i>Just in Time (JIT)</i>	69	23	8
	Troca de Ferramentas	54	41	5
	<i>Kanban</i>	82	14	4
Conservação de Energia (CICEs)	19	68	13	
PLANEJAMENTO & GESTÃO	Sistema ABC	55	41	4
	Planejamento Estratégico	24	70	6
	Materiais e Serviços	28	59	13
	Reengenharia	69	23	8

Fonte: CNI – SENAI, 1997.

A certificação conferida pela ABNT através da ISO 9000, importante fonte de vantagem competitiva, também é limitada no setor, estabelecendo assim um contraste com o nível de qualidade final dos produtos de Blumenau e sua exigente clientela internacional. Também preocupam os índices de desuso e ignorância desses processos de otimização de qualidade.

Tangente à questão da organização do trabalho, tem-se revelado apreciável cifra de aplicação de programas de trabalho grupal e multifuncional (54%) - tendência essa que se observa também nas facções integradas às GEs. Doutra lado, o controle de produção ainda permanece elitizado, exercido por tecnocratas (69%) que produzem estatísticas e diagnósticos.

A economia de tempos e materiais figura como ponto crítico do setor. Técnicas como JIT e Kanban enfrentam considerável escala de desuso (média de 75%), contrabalançadas pela popularização da política de racionalização do uso de energia elétrica (68% de adoção) - graças aos constantes apelos publicitários de entidades públicas afetas ao assunto, bem como às recomendações da moderna Administração - ainda que, no caso de Blumenau, tem-se tal fator em superávit, pois a cidade concentra a segunda maior subestação de energia no Estado e alimenta a circunvizinhança.

Na esfera burocrática, seja no controle interno, relações com o mercado ou com o poder público, o setor desponta como um dos mais modernizados, cujos avanços devem-se ao progresso da informática no último decênio do século XX - também exigência impreterível em qualquer fase da cadeia, especialmente quando se trata de otimização de custos. Nesse quesito, a prática deficiente da Reengenharia (aplicada em 23% das GMEs) deixa supor a existência de focos resistentes a modificações nas estruturas administrativas - fato freqüente nas empresas familiares e/ou com envolvimento político ostensivo.

As novidades técnicas, trazendo em seu bojo a celeridade de processos e super-ênfase à qualidade total da produção e do produto, em resumo, no que toca aos aspectos da organização industrial, têm os seguintes escopos:

- otimização da logística produtiva;
- redução de perdas materiais, temporais e espaciais;
- elevação da produtividade (da justaposição "produção com qualidade") ;
- ajuste dos ritmos pela demanda mercantil;
- eliminação de encalhes e estoques.

Por outro lado, deve-se registrar que a utilização dessas técnicas seja afetada por orientações estratégicas competitivas das empresas, que tendem a obter economias de custos, mesmo que isso contraste com a exação administrativa.

Estudo realizado e publicado pela coligação CNI - SENAI (1997), revelam três situações respectivas à implantação de métodos gerenciais modernos:

- reduzido grupo de empresas conta com modelo gestor atualizado - (25%);
- outro pequeno grupo encontra-se em fase de adoção - (31,2%);
- majoritário contingente industrial encontra-se em defasagem com relação à modernidade, atrasado em relação ao novo perfil concorrencial - (43,8%).

Em termos de localização espacial, o centro de excelência situa-se no Médio Vale do Rio Itajaí-Açu (SC) e os setores deficientes estão compreendidos nas empresas tradicionais do Sudeste e Nordeste brasileiros.

1.3 A Reestruturação Financeira

No bojo da crise de 1995, quando se assistia ao arroubo dos importados e as seguidas quedas na balança comercial têxtil do país e também o considerável número de falências no setor, é que deu-se a reestruturação da ordem financeira empresarial.

Por lembrança, houve quem falou em "desindustrialização". Porém, o fenômeno mascarado pela dinamicidade da onda global era o de um profundo e positivo processo de revisão dos modelos praticados pela indústria. Análises otimistas dão conta de que a invasão das importações encerravam uma complexa dinâmica, que deixava às claras o potencial consumidor do mercado brasileiro, projetado para todo o mundo.

O produto concorrente forçou a revisão dos custos e preços praticados internamente. Com os impactos sofridos, aconteceram substituições no parque produtivo e gerencial, criando-se um ambiente no qual sobreviviam empresas nacionais típica e entrantes estrangeiros, remodelando as estruturas logísticas.

Na ótica competitiva, a tradicional contabilidade passa a ter função acessória, fornecendo relatórios que reflitam necessidades de estratégias a serem tomadas, ou seja, surge a figura do *controller* típico das empresas de Primeiro Mundo.

Essa necessidade presente mostra que as informações gerenciais produzem subsídios capazes de orientar os empresários, visto que analisa-se o valor agregado da atividade e não mais a sua vinculação sistêmica, dado o advento de parcerias importantes entre fornecedores e mesmo com empresas concorrentes em atividades complementares.

O setor tradicional, frente à obsolescência tecnológica, carecia de massas de investimentos e de completa reorganização e de abandono da dependência em relação à reservas de mercado. Nessa senda, as autoridades afetas, notadamente os bancos, direcionaram o erário público ao fomento do processo de reestruturação para enfrentamento com a globalização.

O tão propalado custo-Brasil, apesar dos avanços, é a gangrena da competitividade. Na pauta das emergências, situam-se quesitos como a reformulação da estrutura logística, desburocratização dos processos creditícios e, por último, redução de impostos e taxas (desoneração fiscal).

O fomento público toma nova forma a partir do momento que desaparece o Estado Assistencial e surge o Investidor Público, com personalidade acionária e decisória, a exemplo do BNDESPAR, que aposta capitais em empresas não reestruturadas a baixo risco. A ordem do sistema financeiro nacional é evitar o *empoçamento de liquidez* através de fundos de aval e ritos sumários na execução de dívidas creditícias.

Para completar a reestruturação, ainda restam desafios como a reforma previdenciária, fiscal, mormente, sem as quais é difícil elevar o nível de poupança interna e a retomada do investimento.

Em termos orgânicos internos da indústria, o novo contexto exige afinamento do sistema de informações financeiras com as estratégias da organização, cuja operacionalização demanda interligação entre do setor informativo com o decisório da empresa e, ambos os gerenciamentos ainda não têm modelo definido, sendo aplicável à conjuntura de cada empresa.

A relação entre a conjuntura financeira empresarial e as estratégias são ditadas por seis variáveis basilares:

- fatores internos produtivos X fatores externos interativos;
- recursos necessários em função do mercado;
- adequação das disponibilidades e alocações fatoriais complementares;
- estrutura organizacional X grau de riscos;
- curto prazo por base dos negócios (resposta temporal);
- estratégias X capacidade de realização;

Conforme a preocupação de SHANK (1995), o sistema financeiro passa a assumir uma personalidade assessoria à produção, visto que nesse modelo as estratégias e posturas sociais derivam diretamente do quadro econômico - financeiro. Um sistema de informações estruturado possibilita informar o gestor sobre a planta de recursos disponíveis para realizar o planejamento das metas.

O setor financeiro, portanto, tem papel orientador dos processos empresariais

globalizados e, nessa reconceituação, comporta-se com maior dinamismo e conexão com as formulações políticas industriais, desaparecendo paulatinamente a gestão tecnocrática.

Tem peso fundamental o papel do governo no reequilíbrio do setor industrial, em especial no reforço desse setor para a conquista de mercados através do ajuste das contas externas - a superação do déficit cronicado a partir de 1995.

Desde que foi levantada essa preocupação, pela intervenção governamental, houve empenho na modernização dos bens de capital, cujas importações tiveram estímulo direto, do que já se tem resultados positivos como a recuperação dos setores têxtil, calçadista e agrícola, assistidos em 1999. Das iniciativas, ressalta-se a criação de condições de níveis de competitividade interna comparáveis aos praticados pelos parceiros, isso sustentado por programas do BNDES e pela intervenção do MICT (Ministério da Indústria, Comércio e Turismo) e MARE (da Administração e Reforma do Estado), coligados no sentido de instrumentalizar os financiamentos e promover as exportações.

A reversão das expectativas, sob o aspecto de ambientação para a competitividade externa, depende, no atual estágio, do reequilíbrio da Balança Comercial - num primeiro momento pela redução do déficit e, posteriormente, pelo alcance de superávit como meta exigida pelo FMI para o ano de 2000. O ônus dessa equação aparece na redução dos gastos sociais básicos que o país vem sofrendo, cujos setores tiveram suas verbas carreadas para programas de reestruturação e de concessão de créditos e câmbios para áreas selecionadas da indústria tradicional.

De modo prático, também como exigência da reestruturação, as empresas foram compulsionadas a expelir equipamentos, insumos e processos obsoletos. Na última década, tem-se constatado que somente o BNDES, por exemplo, investiu mais de US\$ 800 milhões nas grandes têxteis para aquisição de maquinário moderno.

De imediato, conforme já tratado, gerou-se contingentes significativos de mão-de-obra direta dispensada tanto da produção como da administração, o que tem custado alto ônus político às lideranças setoriais e políticas. Contudo, sem otimismo exagerado, crescente leva de desempregados é absorvida pelo 3º setor, isso também sem ilusão de realocação completa e definitiva, visto que o mercado de trabalho se volatilizou.

Ainda que, por outro lado, pese o pessimismo de grupos opostos, a globalização é processo irreversível e implica em redirecionamento dos recursos e fatores à salvação da indústria têxtil local, da mesma forma como acontece em economias abertas consolidadas e emergentes como a dos EUA, Itália, Alemanha, Japão e Tigres Asiáticos, respectivamente. O motivo dos esforços de readaptação reside no caso de que o ramo têxtil é um dos mais afetados pela abertura comercial e política do país, a qual tomou de assalto o setor tecnologicamente despreparado para a competição globalizada.

Premido pelas mudanças operadas, o BNDES vem assumindo o papel de socorro ao setor. Desse órgão, a indústria têxtil recebeu US\$ 1,9 bilhão entre 1990-99, sendo mais vultosos os investimentos no último quinquênio do século XX (US\$ 295 milhões). A Tabela abaixo demonstra a evolução dos investimentos em reestruturação praticados em nível nacional e regional do Sintex.

Também o Estado catarinense interveio no processo de reestruturação. Em 1995, uma das primeiras medidas do governador recém – eleito, Paulo Afonso Evangelista Vieira foi a reforma dos mecanismos financeiros para fomento empresarial através do PRODEC (Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense) através da Lei Estadual No. 9.985., visto que os ensaios iniciais desse projeto datam de 1988 e tinham as mesmas finalidades de hoje, ou seja, o provisionamento de capital para implantação, expansão ou reativação de empreendimentos.

O programa concede até 70% dos investimentos fixos, com carência de 10 anos, sem juros, incidindo apenas a atualização monetária mais 2% sobre cada volume liberado. No primeiro e segundo ano de investimento, beneficia-se o contraente com capital da ordem de 75% do seu ICMS recolhido: no terceiro, 60%; no quarto, 50% e no quinto ano, 40%. Os anos seguintes são custeados à base 10% a. a. até encerrar o lapso de 10 anos.

Em suma, o principal objetivo dos programas de incentivo é a atração de novas empresas (preferencialmente estrangeiras) a qualquer custo, ficando em segundo plano a reestruturação, dado que, segundo os asseclas do liberalismo, a entrada de novas empresas num espaço obriga as sedentárias à reestruturação automaticamente, pois em tais condições se busca manter ou superar patamares de competição.

Tabela 22: Evolução dos Investimentos do BNDES no Setor Têxtil em Comparação com as Tomadas de Crédito por Empresas da Jurisdição do Sintex entre 1990-98 (x US\$ 1.000)

FASE ECONÔMICA CARACTERIZADA	ANO	INVESTIMENTOS DO BNDES NO SETOR TEXTIL (x US\$ 1.000)	TOMADAS DO SINTEX (x US\$ 1.000)	% PARTICIPAÇÃO DO SINTEX
Abertura Comercial	1990	120.200	94.965	79,0
	1991	103.400	175.057	169,3
	1992	104.300	89.531	85,8
	1993	109.000	90.090	82,7
	1994	161.500	134.691	83,4
Crise Estrutural	1995	339.700	174.000	51,2
	1996	152.900	73.000	47,7
	1997	322.900	70.000	21,7
	1998	367.800	132.000	35,9

Fonte: BNDES/SINTEX, 1999. * O período hachurado denota o pico da crise estrutural.

A disposição gráfica deixa depreender a evolução dos investimentos do BNDES em projetos de reestruturação subscritos por indústrias têxteis, na maioria dos casos como aportes de capital para inversão em maquinário moderno e expansão imobiliária das instalações fabris. Percebe-se então que: a) nos anos imediatos à abertura comercial, os investimentos seguiam uma constante conservadora; b) com a queda das exportações em 1993, teve-se o arranque dos aportes para modernização; c) nas fases críticas do setor, de reflexo externo (1995 - acutização da crise estrutural e 1998 - crise das bolsas asiáticas), houve picos na captação de linhas de crédito; d) a tendência dos investimentos pós-1998 é ascendente.

Uma análise da disposição supra, comparando-se os patamares nacionais e os regionais, resta que o curso dos investimentos em reestruturação industrial têxtil do MVI, ocorre em tendência inversa à prática do país. É notável que nos picos de crise (1995-96), o numerário regional decaiu. As lideranças empresariais explicam o caso argumentando que a indústria local está em contínuo preparo aos desafios trazidos pela abertura, o que assegura sua superioridade ante o resto do país (sic).

O pólo blumenauense, tendo à frente as *seis grandes*, embora caracterizado como sendo formado por empresas de atuação rivalizada, foi obrigado a unir esforços para atacar os problemas oriundos da abertura, o que tem significado positivo para a ruptura de condutas

espontâneas e isoladas, criando, no instante, consciência da necessidade de união permanente para a manutenção de práticas cooperativas ante os problemas comuns, ainda que delibere ações políticas esporádicas, sem que se organize uma prática contínua e planejada.

1.4 Resultados dos Investimentos.

Também com fundamento em dados do Sintex, apurados em 1999, pode-se traçar paralelos entre a eficiência dos investimentos tomados, mantendo-se a questão das fases econômicas por que passou a indústria em questão.

Tem-se, então, em seguida a disposição de dados correlacionados com os investimentos, quais sejam a produção total do conjunto regional e seu faturamento. Para uma análise das derivações estatísticas, tem-se Tabela complementar. Uma análise geral, a priori, tendo por base o nível de confiança de 95%, permite concluir que:

- em todo o período que demandou capitais para reestruturação, os efeitos dos mesmos sobre a produção física e o faturamento, *grosso modo*, guarda uma correlação linear (R) da ordem de 17,4% (para a *Produção*) e 6,2% (para *faturamento*);
- aplicando maior torque (R_2), correlação, diga-se, tomando as variáveis *Produção* e *Faturamento* como dependentes dos *Investimentos*, chega a 3% e 0,39%, respectivamente;
- o ajuste do índice de correlação R_2 indica os efeitos nulos dos investimentos para ambas as variáveis dependentes, posto que o ideal de tais indicadores seria a maior proximidade possível e diferente de 1.

A análise empreendida tem suas demonstrações no quadro posterior ao demonstrativo infra.

Tabela 23: Evolução dos Investimentos, Produção e Faturamento Têxteis da Região de Blumenau entre 1990-98 e Análises Descritivas

FASE ECONÔMICA	ANO	INVESTIMENTO (x US\$ 1.000)	PRODUÇÃO (t)	FATURAMENTO (x US\$ 1.000)
Abertura Comercial	1990	94.965	102.000	1.733.947
	1991	175.057	94.000	1.317.629
	1992	89.531	93.190	1.066.162
	1993	90.090	96.000	1.287.305
	1994	134.691	120.000	1.707.000
	1995	174.000	120.000	1.760.000
Crise Estrutural	1996	73.000	123.000	1.825.000
	1997	70.000	107.000	1.917.000
	1998	132.000	219.000	1.850.000

Fonte: SINTEX, 1999

ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			
TOTAL	1.033.334	1.074.190	14.464.043
MÉDIA	114.815	119.354	1.607.116
MEDIANA	94.965	107.000	1.733.947
MODA	s/	120.000	s/
Desvio - Padrão	40.656,87	39.163,16	302.209,29
Variância	1.652.981.202,61	1.533.753.177,78	91.330.453.855,86

Fonte: Elaboração Própria. * Nível de Confiança de 95%.

Tabela 24: Comparativo entre Tomadas de Capital e Inversão em Maquinário pelo Complexo do Sintex entre 1990-98

FASE ECONÔMICA CARACTERIZADA	ANO	TOMADAS DO SINTEX (x US\$ 1.000)	INVERSÕES EM MAQUINÁRIO (x US\$ 1.000)
Abertura Comercial	1990	94.965	89.434
	1991	175.057	65.147
	1992	89.531	56.539
	1993	90.090	29.467
	1994	134.691	47.382
	1995	174.000	29.000
Crise Estrutural	1996	73.000	25.000
	1997	70.000	25.000
	1998	132.000	43.000

Fonte: SINTEX, 1999. * O período hachurado denota o pico da crise estrutural.

Tabela 25: Análise Resumida

Regressão Linear para PRODUÇÃO = f (INVESTIMENTO)		
R = 0.17433931	R ₂ = 0.03039420	Ajustado R ₂ = -----
F(1,7) = Erro - Padrão de Estimativa: 41226.		

TENDENCIA	B
Intercepto	100073,0998
INVESTIMENTC	0,167934184

Estimativa = 100073,099776332 + 0,167934184x - 41.226

x = a cada US\$ 1.000

Regressão Linear para FATURAMENTO = f (INVESTIMENTO)		
R = 0.06269530	R ₂ = 0.00393070	Ajustado R ₂ = -----
F(1,7) = Erro - Padrão de Estimativa: 322.400		

TENDENCIA	B
Intercepto	1660622,447
INVESTIMENTC	-0,466024564

Estimativa = 1660622,447 - 0,466024564x - 322.401

x = a cada US\$ 1.000

Fonte: Elaboração Própria. Nível de Confiança de 95%.

1.5 Breve Análise Quantitativa Geral

1°) quanto à produção:

- a tendência de produção, em média é de 100.073 toneladas ano, acrescida em 16% a cada US\$ 1000 investidos diretamente na produção;
- no geral, devido aos impactos iniciais da abertura (1990-94), os investimentos ainda que pesados, demonstraram-se não-significativos, vista a baixa correlação derivada (R₂) de 3%;
- a variação de produção é da ordem de +/- 41.226, mantida a conjuntura.

2°) quanto ao faturamento:

- o faturamento tende a manter-se na ordem de US\$ 1,67 bilhão, acrescível em 46% a cada US\$ 1000 investidos;

- a tomada de capitais demonstrou-se desinteressante se comparada ao faturamento, haja vista que pode implicar em desembolsos de até US\$ 322 mil / ano, ou seja, pode comprometer até 1/6 das rendas;

Se for analisada a eficiência dos investimentos por fases econômicas recentes (abertura e crise), tem-se o seguinte demonstrativo:

Tabela 26: Comparação de Eficiência dos Investimentos na Indústria Têxtil da Jurisdição do Sintex

f (I)	VARIÁVEL	FASE	
		ABERTURA COMERCIAL 1990-94	CRISE ESTRUTURAL 1995-98
PRODUÇÃO (t)	Intercepto	95.724	106.665
	Beta	0,0455	0,3170
	R	0,1532	0,3075
	R ₂	0,2349	0,9459
	Erro-padrão de Estimativa	12.719	60.175
FATURAMENTO (US\$)	Intercepto	1.308.430	1.948.435
	Beta	0,9753	(0,9838)
	R	0,1267	0,7593
	R ₂	0,0161	0,5766
	Erro-padrão de Estimativa	331.100	51.724

Fonte: Elaboração Própria. * Nível de Confiança de 95%.

Já uma análise por período de casos selecionados permite a apreensão da eficiência dos investimentos. Nota-se que no período mais recente, houve ampliação das variáveis, exceto para o **Beta**, que desaconselha a tomada de capitais no mercado financeiro devido às taxas de juros elevadas. No entanto, neste particular, de acordo com as autoridades monetárias, tais taxas devem declinar gradativamente até manterem-se no nível praticado pelos EUA. Também a possibilidade de **Erro** foi minorada como resultante do aumento da eficiência do esforço reestruturador.

1.6 A Reestruturação Produtiva

Ora tem-se em destaque os impactos do processo de modernização produtiva do setor têxtil regional ao longo da década de 1990, cuja base de dados provém de trabalhos realizados pela parceria CNI – SENAI, abordando a realidade nacional, nesse período, mormente enfatizando as conseqüências das inovações tecnológicas aplicadas ao parque produtivo.

A modernização resulta diretamente da abertura comercial e do reconhecimento de seus conseqüentes desafios. O arroubo das importações a baixos preços e alta competitividade sensibilizaram o empresariado a ponto de plagiar os moldes dos países emergentes. A medida imediata foi a ampliação da oferta e da qualidade para forçar a baixa dos custos, demandando para tal pesados incrementos tecnológicos na área produtiva e, posteriormente, o desencadeamento de ações administrativas e políticas visando reformas institucionais (fiscal, previdenciária e administrativa) que contivessem a drenagem de recursos para a esfera pública.

As ações de cunho político-institucional foram avocadas pelas instâncias legislativas e executivas, enquanto que as mudanças de ordem estrutural (administrativa e produtiva) ficaram a cargo isolado das fábricas.

No processo de modernização visando a competitividade em nível global, contempla-se três principais dimensões: (i) os esforços empresariais dirigidos à atualização tecnológica por meio das técnicas emergentes como a informática e a microeletrônica; (ii) decorrentemente, a alteração dos perfis organizacionais derivados da transformação tecnológica; (iii) a informalização e precarização do fator *trabalho*.

1.7 A Modernização Tecnológica Produtiva - O Fator Capital

A atualização dos padrões fabris têxteis, no curso da tendência global, obedece ao princípio da hierarquização de inovações como fonte de vantagens competitivas. Contudo, o processo não é uniforme e verifica-se níveis de competitividade diferenciados de acordo com as características mercantis do locus operacional de cada unidade, bem como dos padrões concorrenciais imperantes que implicam em intensidades operacionais distintas de uma empresa para outra.

A uso intensivo de equipamentos de base mecatrônica e cibernética, para os níveis contemporâneos, constitui a mais importante evidência do processo de modernização industrial, devido à importância estratégica desses elementos na composição dos bens de capital. Equipamentos com tais dotações proporcionam maior eficiência produtiva, redução dos "tempos mortos" processo e melhor base de dados para planejamento e controle da produção com ajustes de alta precisão.

Simultaneamente, uma máquina de constituição mecatrônica / cibernética possibilita a ampliação e diversificação dos *mixes* praticados e uma constante possibilidade de expansão ou redução da capacidade produtiva de acordo com as flutuações mercantis.

No pólo de Blumenau, pela análise interfirmas líderes, constata-se alto grau de diversidade tecnológica, seguido de preocupantes níveis de obsolescência que comprometem as políticas de flexibilização.

Nas empresas de última geração (enclaves tecnológicos), tem-se reduzido sensivelmente o tempo de *set-up* (instalação de fatores) com redução de refugo e resíduos de 30% para 3%, além de se auferir qualidade requintada, projetando as líderes qualificadas (Karsten e Cremer. p. ex.) ao patamar de competitividade praticado no exterior.

Pelo observado pessoalmente nas fábricas visitadas, no campo operacional, portanto, predomina maquinário antigo (média de 25 anos), sustentados ainda por rotinas permanentes de manutenção, ao passo que a renovação é mais presente na produção do fio (introdução de filatórios *Open-End*), acabamento e expedição.

As informações pertinentes à faixa etária geral do maquinário em marcha nas empresas líderes apontam que, até o presente, o programa de renovação aplicado foi exitoso destacadamente nos setores de confecção e acabamento, verificando-se, por fim, que criou-se a consciência de necessidade da celeridade de substituição de ativos fixos defasados. A Tabela abaixo denota que a idade média do maquinário de confecção; noutros termos, houve renovação dessa secção no imediato pós-abertura.

Tabela 27: Faixa Etária do Maquinário de Confeção entre 1990-95 (Anos)

TIPO	PERÍODO					
	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Reta	9,6	8,9	8,7	7,3	6,0	5,9
Overlock	8,3	7,9	7,8	6,7	5,9	6,0
IDADE MÉDIA	8,95	8,40	8,25	7,00	5,95	5,95

Fonte: ABIMAQ, 1996

Mesmo dispondo de linhas de crédito para renovação, o setor esbarra em dificuldades de ordem estrutural e burocrática para a efetiva captação dos recursos, tais motivos se constituindo entraves à inserção de aparelhagem moderna, fato que poderia motivar a criação de um ente coletivo dedicado à captação, não necessariamente exigindo a constituição de uma pessoa jurídica..

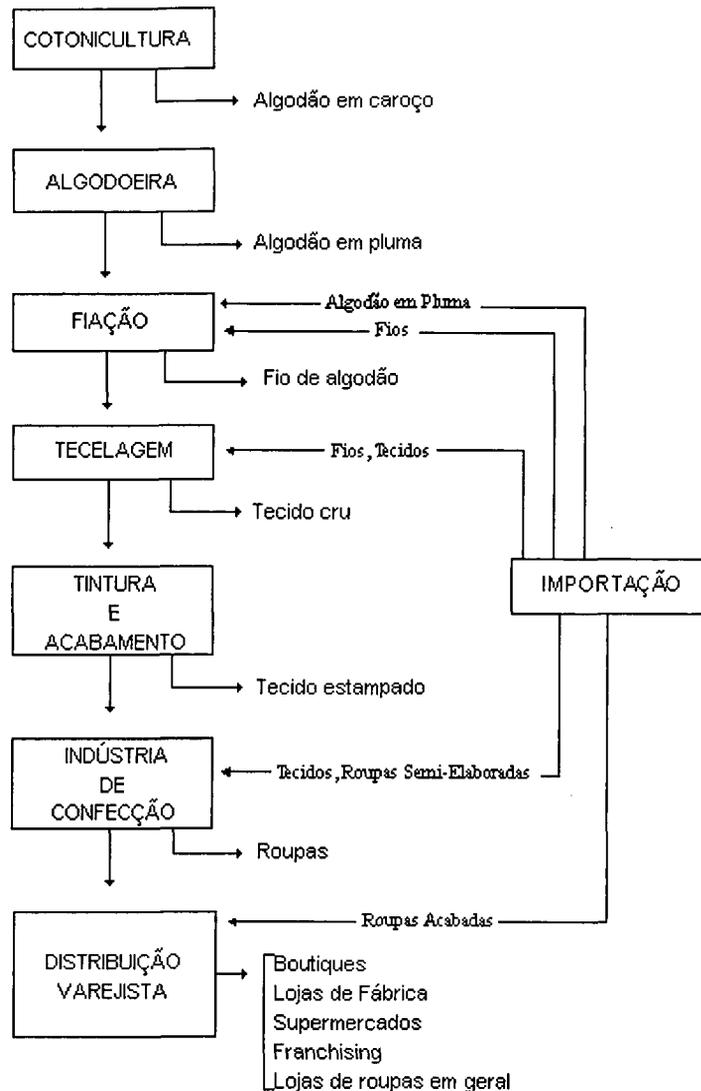
Uma outra particularidade é que a estabilidade desfrutada nos anos 70 estendeu seus efeitos conservadores às décadas seguintes, o que tem desestimulado esforços de reestruturação, fazendo com que a substituição de maquinário seja lenta e, em alguns casos, julgada desinteressante. Prevalece desde aqueles tempos, como sustentáculos de competitividade, as rotinas de manutenção programadas e atualizações (*up-grade*) esporádicas. Quanto à conservação do mercado, ainda há os que acreditam em tal pela ênfase à diferenciação do produto, hoje prática colidente com a padronização disseminada em escala mundial e regulada pelas normas ISO.

A liberalização do mercado interrompeu o processo conservador de mercado garantido pelo Estado via preservação de áreas mercantis reservadas, agora que a demanda passa a ser influenciada pela agressividade comercial externa - ameaça latente às práticas comodistas. Os subscreventes da tese liberal, sabendo da irreversibilidade do modelo global, têm presente consigo - com o que também concordam - que a renovação fabril é imposição da *manu militari* sempre que for sobrevalorizada a moeda doméstica a ponto de privilegiar importações do gênero.

A heterogeneidade tecnológica existente no caso, a despeito da rentabilidade que proporciona isoladamente às empresas, reflete negativamente na operação de reaparelhamento coletivo de forma programada, colocando as unidades em disputas individuais em detrimento do coletivo industrial nas ações cooperativas em fase de pré-competição.

Em seguida, de acordo com NAZARETH (1994, p. 77), com adaptações, tem-se o esboço orgânico da cadeia têxtil ora em moda.

Figura 6: Fluxo Genérico da Produção Têxtil Brasileira - 1995



Fonte: NAZARETH, 1994 – adaptado.

A cadeia operada, considerando as inflições do processo de reestruturação, e também pelas tendências que se desenvolveram no seu curso (terceirização, quarteirização, estoque mínimo, etc), merece algumas considerações de caráter geral.

A diversidade de estratégias traz aspectos como a terceirização de algumas secções da cadeia em oposição à verticalidade praticada até datas recentes. A minimização de estoques não

significou o desmantelamento completo deste elemento de apoio, mas, na maioria dos casos houve sua descentralização, onde então se trabalha em níveis mínimos em função dos pedidos. Houve sim a ruptura com o modelo de estoque final único máximo, pois que as empresas modernizadas usam políticas de estocagem inter-seccional, cabendo ao depósito final o alojamento do produto elaborado não mais por tipo, mas pelo pedido e/ou destino certo.

Dada a contextualização, o fluxograma genérico carece de algumas apreciações, quais sejam:

1º) quanto à montante (INPUT):

Diferentemente dos primórdios, a questão do fornecimento de matéria-prima (algodão) e outras do tipo natural (linho, juta, etc), hoje a função compete a terceiros e não mais é viável a empresa fabricante deter as fontes - o mesmo se aplica ao caso das fibras sintéticas, produzidas e fornecidas pelo setor petroquímico.

À vista do exposto no último mapa, está presente que a cotonicultura está se deslocando das áreas tradicionais (NE) para as proximidades dos grandes centros industriais, ao contrário de uma tendência encerrada nos anos de 1980, quando a indústria tendia a se aproximar das algodoceiras. Neste caso, o deslocamento espacial do plantio de algodão se confirma como vantagem competitiva para a indústria têxtil do Sul. A retomada da produção cotonífera pelo Nordeste em 2000, novamente reverteu a tendência.

A matéria-prima também tem sua parcela estrangeira. Ante a insuficiência da produção nacional, a indústria busca fornecedores no exterior, no que fortemente influenciam os preços, sensivelmente mais baixos que os nacionais. Nessa vertente, são muito apreciados os tipos fornecidos pelo Paraguai, China e Ásia Central e ainda uma diminuta parcela de matéria africana.

2º) quanto ao processo (PROCESS):

Este é propriamente o eixo central da atividade têxtil, então composto pelas secções de Fiação, Tecelagem, Acabamento e Confeção, as quais podem ser exploradas conjunta ou parcialmente pelas empresas, visto que a atividade não se restringe somente à produção do tecido

ou malha, pois é possível explorar o fabrico de fios ou a confecção, etc.

A tendência atual é que, gradualmente, parte dos processos seja terceirizada, ou simplesmente desativada da estrutura geral e vendida a grupos especializados em fabricos específicos, caso muito comum das fiações e confecções.

Nas estruturas verticalizadas, é notória a presença de maquinário estrangeiro, majoritariamente europeu (alemão, suíço, italiano ou belga), mais eficaz que o nacional.

Em visita feita por este pesquisador às grandes empresas ainda em 2000, foi possível observar que é comum o alto grau de verticalização da secção de tecelagem e de horizontalização (ou o quase desaparecimento) da confecção, dado que, neste último caso, o avanço tecnológico na área de tecidos e confecção plana permitiu que uma só máquina assuma a função de até mil outras máquinas de costura (!), o que culmina com a eliminação de centenas de unidades operando em cadeia fordista, além de mão-de-obra, bem como se auferem ganhos na organização espacial.

Em patamares mínimos, entre cada secção do processo há um dispositivo de estoque para descarga de anteriores e alimentação de etapas seguintes.

3º) quanto à jusante (OUTPUT):

A secção final da cadeia em comento é residência da política da empresa e onde se estabelece seus laços com o mercado, doméstico ou estrangeiro.

A moda hodierna é que, à luz do que se pratica na Europa, as indústrias doutrora dediquem-se exclusivamente ao comércio do gênero.

O processo tradicional é bifurcado em função das origens da matéria-prima: animal (lã, seda), vegetal (algodão, linho) e ou mineral (fibras sintéticas, este então resultante dos recentes avanços no campo das fibras à base de petróleo e de reagentes químicos, os quais, em alguns casos, faz com que o encadeamento seja tripartido.

A base capital tecnológica consistente em maquinário (hard) e inteligência (soft) tem por origem a eletro-mecânica e a eletrônica, ora com destaque à cibernética.

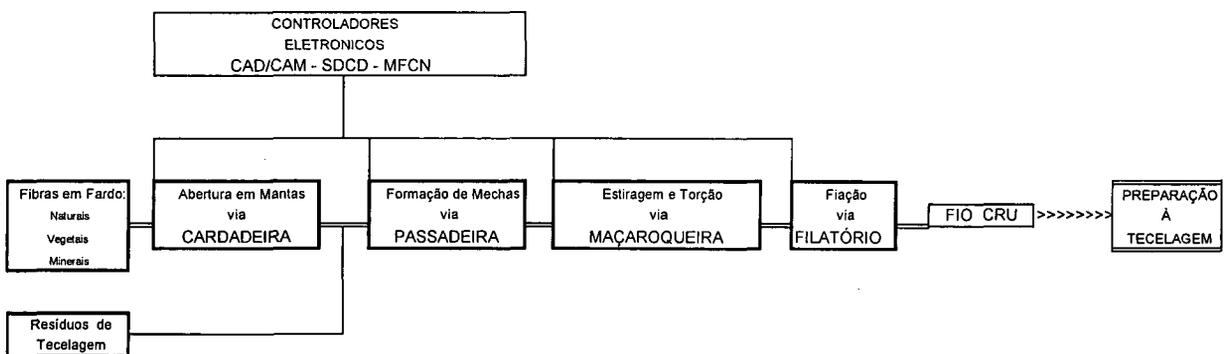
Os elos de ligação se estendem também às variáveis funcionais da empresa, desde sua relação com fornecedores até o mercado, havendo ainda articulações à jusante com o sistema financeiro / creditício e com fornecedores / prestadores de bens / serviços complementares ao processo, os quais podendo ser nacionais ou estrangeiros.

Nesse contexto, a análise das últimas transformações observadas exigem que se teça algumas considerações quanto ao estágio de desenvolvimento das principais secções (centrais) da cadeia, *i. e.*, quanto à *fiação, tecelagem e acabamento*.

1º) a secção de fiação:

Tem por função o beneficiamento das fibras em fios de qualidades e tipos diversos. O fluxograma de uma fiação moderna é dado a seguir.

Figura 7: Fluxograma do Setor de Fiação



Fonte: Pesquisa Própria *In Loco*, 1999.

O ponto central da reestruturação desta fase do processo, na ampla maioria dos casos, está no filatório, visível que é o fato desse maquinário à base antiga de anéis (18 mil r.p.m.) vir dando lugar ao tipo Open-End (100 mil r.p.m.), mais ágil, compacto e produtivo, também menos trabalho-intensivo. A simples adoção dessa nova tecnologia acelera também todos os processos anteriores.

Entre os estágios desta secção, o acompanhamento de qualidade e volume processados, antes acompanhado humanamente, hoje é exercido por meios eletrônicos e informatizados que,

interfaceados com as máquinas, executa auto-ajustes ou os indica. Para menção de quantitativos, por exemplo, estatísticas dos anos 1980, tendo por base o *Fio 30*, indicam que um filatório a anel produzia 200 kg / dia, ao passo que um Open-End chegava a 600 kg / dia.

Existe também a possibilidade dum filatório Open-End, hoje, assumir todas as funções antecedentes, ocupando instalações menores, de maiores resultados, menor refugo e dispensa de mais mão-de-obra, exigindo, no entanto, sua operação remota por operário qualificado.

2º) a secção de tecelagem:

Esta fase da produção, brevemente, é precedida pelo que se chama de *secção de Preparação à Tecelagem*, na qual se recebe o fio cru saído da fiação e dá-se-lhe o tratamento qualitativo (engomagem, tingimento, etc) consoante o artigo em plano exige.

Passado o tratamento, o fio é acondicionado em urdumes (de ordem latitudinal) e tramas (de ordem longitudinal), organizados em depósitos intermediários segundo tipo e cor, após seguindo para instalação em teares e final transformação em tecido.

No ramo de tecelagem, propriamente, houve apreciável avanço tecnológico. Nos primórdios, os teares em metal e madeira eram operados manualmente, sendo que o papel do tecelão consistia em alimentar a máquina com trama, reatar fios rompidos e fazer trafegar longitudinalmente lançadeira manual (também em madeira) e fazer bater o pente contra o tecido para produzi-lo.

Com o advento da eletro-mecânica, desaparece a lançadeira manual. As batidas de pente e a alimentação com fios eram ritmadas mecanicamente, pois que todo o funcionamento da máquina era por motor elétrico. No entanto, persistiam modelos com base de madeira. No mesmo nível, não tardou o aparecimento de teares baseados completamente em aço originários de centros industriais europeus; os teares nacionais (em madeira), na praça entre 1910-90, são abandonados (desmantelados e vendidos a sucata). Nessa fase, a indústria era obrigada a ter parcelas de maquinário brasileiro e a automação, em atrito com o princípio keynesiano do *pleno emprego*, era rigorosamente contida.

Entre 1970-90, quando houve grande renovação do parque industrial brasileiro,

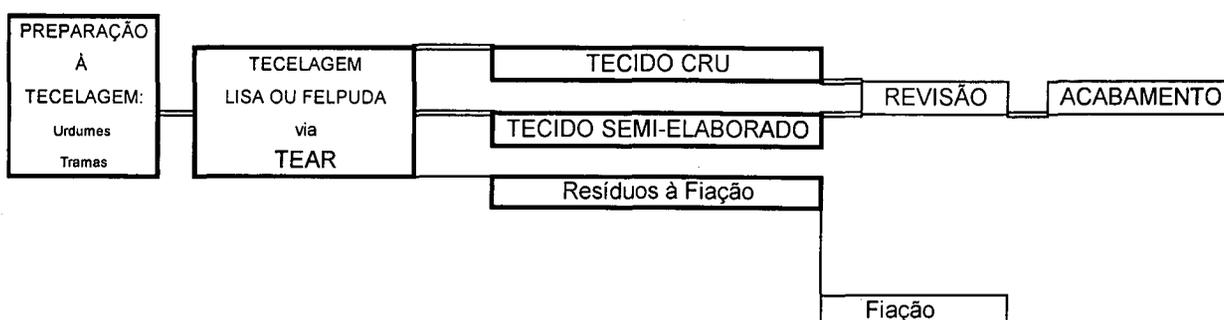
predominavam teares eletro-mecânicos e, como que por amostra, diminuta parcela de automáticos.

Destacando a questão da inteligência artificial, a totalidade do parque de tecelagem tinha por programa operacional os cartões perfurados tipo *jacquard*, que demandavam a disposição de um técnico picotador que transformasse o design em linguagem de máquina e dispusesse em amostras rotativas que, introjetadas em leitores mecânicos, conduziam o tear a reproduzir o design no tecido.

O sistema jacquard de inteligência vem sendo substituído pelo sistema CAD/CAM, exigindo, doravante, um profissional que domine arte gráfica, informática e tecelagem o qual, por um terminal de microcomputador, através de sistemas de integração SDCD e/ou MFCN, monitora eletrônica, coletiva ou individualmente a programação dos teares, dispensando inclusive as intervenções pessoais no *loco* produtivo.

Os modelos mais avançados, hoje, além da integração computadorizada que permitem, dispensam a lançadeira de trama e os quadros de liços que alternavam os urdumes, visto o advento de modelos usam água e ar como novos elementos de tecelagem.

Figura 8: Fluxograma do Setor de Tecelagem



Fonte: Pesquisa Própria *In Loco*, 1999.

3º) a secção de acabamento:

Dá-se de forma tripartida, mas com o avanço tecnológico, também pode ser unificado todo o processo. As etapas têm por fito eliminar as impurezas do tecido, que passa por várias operações e dão os resultados conforme sistematização na seqüência

Tabela 28: Etapas da Secção de Acabamento de Têxteis

ETAPA	ASPECTOS GERAIS		
	OPERAÇÃO	REAGENTE	RESULTADO
1. PREPARAÇÃO			
1.1. Engomagem	BANHOS	goma e glicerina	evita o esgarçamento
1.2. Desengorduramento		peróxido de hidrogênio	eliminação de graxos
1.3. Branqueamento		adesivos alvejantes	fixação da brancura
1.4. Mercerização		soda cáustica	sedosidade e brilho
1.5. Flambagem		ácidos e sais	extração de penugens e fibrilas
2. TINTURARIA			
	OPERAÇÃO	REAGENTE	RESULTADO
2.1. Tingimento Móvel	movimentação sob	fixadores	retenção do corante
2.2. Tingimento Fixo	imersão em	corantes	impregnação da cor
3. ESTAMPARIA			
	OPERAÇÃO	REAGENTE	RESULTADO
3.1. Impressão	impressão em moldu duras rotativas de alta temperatura	tintas	fixação de desenho decorativo
3.2. Terminação	BANHOS	parafina, silicone e resinas	evita o encolhimento, amarrotamento e o apodrecimento

Fonte: Pesquisa Própria *In Loco*, 1999.

Uma secção de acabamento modernizada vem recebendo comandos computadorizados e conectados a terminais microeletrônicos, o que também permite gradual unificação dos processos.

Além dessas novidades, o desenvolvimento também se verificou no tratamento químico, logicamente, com maior qualidade final e menor emprego de reagentes. A descoberta dos transgênicos, *i. e.*, com a possibilidade de coloração do algodão ou de outras fibras na fonte, bem como do tratamento / acabamento antecipado das mesmas, certamente, implicará no

esvaziamento da necessidade dessa etapa do processo têxtil, tendendo enfim a desaparecer.

Por enquanto, é o segmento mais delicado e perigoso, sendo que a qualidade final do produto exige elevada precisão na composição das cores e estreito afinamento com as tendências em moda.

Em parte perigoso porque o parque de acabamento exige disposição e trabalho com reagentes químicos nocivos ao ambiente e ao trabalhador que se expõe, além de caldeiras de alta temperatura e pressão, dando ao lugar a indesejável insalubridade pela constante exalação de odores, vapores, ruídos e o risco de ingestão de liberados e mesmo a explosão de algum dispositivo.

1.8 O Fator Trabalho

O *boom* tecnológico assistido com o advento da globalização, abriu novas perspectivas para a indústria na amplitude do campo produtivo e gerencial, porém, pela cadência do desenvolvimento, exige permanente *up-grade* da planta fabril e movimentação da administração segundo variações do mercado.

Novas posturas e políticas vêm influenciando o comando industrial, basicamente assentadas nos princípios da visão global, celeridade dos processos, capacidade de personalização do produto, serviço de atendimento ao cliente (SAC) e busca da excelência. A divisa é *Horizontalização*.

A conseqüente desverticalização do trabalho, alijando práticas arraigadas como o individualismo, passa a substituir os últimos resquícios do fordismo (ganhos por série) pela formação de equipes (times), promovendo intenso fluxo de informação e dinâmica multifuncional (polivalência). Rompendo-se com os indícios de isolamento na produção, surgem formas necessárias de comunicação tanto na área operacional (fabricação) como gerencial (pós-venda e marketing), na perseguição à satisfação dos padrões internacionais de qualidade. Em tal contexto, a análise de *feed-back* do mercado permite o compartilhamento de soluções entre ofertante e demandante (à montante) e ajustes na área produtiva, consolidando lideranças cooperativas e liderados participativos e influentes nos processos.

A escassez de mão-de-obra qualificada e preparada para operar novos paradigmas e a natureza trabalhista do sistema nacional foram os dois principais obstáculos ao processo de reorganização do trabalho industrial na região do Vale do Itajaí. O reequilíbrio empresarial demandou revisão da organização do trabalho, como reduções esporádicas da jornada, criação de turnos alternativos (5º turno de sábados e domingos), fretamento do transporte de operários e a supressão de outras garantias pactuadas em convenções coletivas.

O problema do custo da mão-de-obra direta também forçou o empresariado a buscar saídas no sentido de baratear esse fator, ainda que com ameaças de êxodo para regiões mais favoráveis e "guerra fiscal", prontamente evitados pelas autoridades. No frigor da gravidade, o Estado, em todas as esferas, interveio (1996) com uma série de medidas pactuadas entre o poder público, empresários e trabalhadores, entre si acordando as seguintes medidas:

- redução de impostos e taxas públicas por cinco anos;
- banco de horas;
- piso salarial livre e negociado, respeitado o Salário Mínimo;
- taxação das importações do Sudeste Asiático e do Panamá;
- redução da alíquota de importação da Zona Franca do Paraguai de US\$ 250 para US\$ 150 *per capita*;
- combate rigoroso ao contrabando;

A modernização baseada na automação respondeu pela maioria das demissões, o que foi decisão inadiável para conservar, de imediato, a competitividade em níveis mínimos. Ainda que o fator *trabalho* tenha sido penalizado com as contas da competitividade global, não houve até o presente uma reação radical como a havida em 1989 (Grande Greve).

A greve de 89, movimento que não consolidou lideranças de qualquer segmento, tanto na opinião patronal como laboral, de acordo com ambos os sindicatos, foi experiência profundamente negativa para ambos os lados, resultado da intransigência das empresas e do radicalismo de políticos esquerdistas que tentaram capitalizar com o tumulto, de alto custo para toda a coletividade, tornando-se, por enquanto, "enésimo" recurso institucional de pleito. A

depressão provocada, com efeitos letivos (*pro disciplina*) para as duas classes, levou os trabalhadores a não mais cogitar paralisações espontâneas no curto e médio prazos; as empresas, por seu lado, trataram de preparar lideranças para detecção de indícios ou focos de insatisfação que possam desembocar em paralisação coletiva.

As supressões de garantias ocorreram consensualmente, pactuadas entre laborais e patronais, sendo ponto pacífico a manutenção do emprego / estabilidade por tempo determinado, segundo se pode inferir das últimas convenções coletivas de trabalho.

Em paralelo ao processo de modernização produtiva experimentado pela indústria, ocorre também impactos conseqüentes na organização do trabalho. A implantação de sistemas integrados de controle de produção, à medida que suprime as atividades descontínuas, reduz contingentes de mão-de-obra direta e, a complexidade operacional do novo maquinário implica no recrutamento de trabalhadores especializados ou multifuncionais.

Nas etapas descontínuas da cadeia, que absorvem mão-de-obra semi-artesanal, a complementação com a alta tecnologia ocorre pela aplicação do trabalho em grupo, porém, com reduzida multicompetência funcional, ainda que isso para os padrões de outrora represente eficiência produtiva.

No período recente, o que chama a atenção pública ao setor têxtil, nesse quesito, é a drástica redução do número de empregados. Dados governamentais captados pela RAIS informam que, em média, o setor têxtil despendeu 17% de sua força de trabalho entre 1992-97.

Tabela 29: Grau de Reorganização do Trabalho na Indústria Têxtil entre 1992-97 (%)

ESTÁGIO	% DAS EMPRESAS	INTENSIDADE DE USO		
		TRABALHO EM GRUPO	MULTIFUN CIONALIDADE	CÉLULAS DE PRODUÇÃO
Atualizado	12,5	5,00	4,00	3,00
Em Implantação	40,6	3,38	3,38	1,85
Defasado	46,9	1,80	2,20	1,13
TOTAL	100,0	2,84	2,90	1,66

Fonte: CNI – SENAI, 1997

Com semelhança a outros aspectos investigados, as mudanças no processo de reorganização do trabalho também impactaram o nível de emprego e o perfil organizacional das indústrias. O quadro posterior sistematiza o grau de adoção de novas técnicas de organização da produção, porém, sem expor as implicações discretas sobre o emprego.

É notável o percentual de empresas defasadas com relação as novas técnicas organizacionais (47%) ao lado da cifra das atualizadas (12,5%), deixando evidente que o processo avança com maior fluidez em reduzido grupo, certamente este composto pelas GEs.

Em referência ao uso por tipo, tem-se presente a tendência de abandono progressivo do sistema de células de produção em favor de formas novas como o trabalho grupal aliado à multifuncionalidade. É nesse particular que reside uma das grandes causas das demissões, visto que, sob o novo regime, o trabalhador passa a exercer diversos ofícios pertinentes à produção, sobretudo funções como responsabilidade pela revisão do produto, asseio, manutenção preventiva, abastecimento do setor, etc, o que causa demissões de antigos funcionários dedicados exclusivamente a essas tarefas.

Tabela 30: Principais Indicadores do Setor Têxtil Brasileiro (1990-96)

INDICADOR	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Qtde. Empresas	4.398	4.853	4.584	4.436	4.470	4.103	3.817
Empregados (1000)	809	703	521	483	501	436	356
Fios (1000 t)	1.224	1.233	1.354	1.394	1.377	1.155	1.021
Tecidos (1000t)	814	842	949	1.003	1.042	839	850
Malhas (t)	371	358	405	453	457	414	407
Var. Produtividade a.a. (%)	1,6	1,4	1,0	4,7	5,2	5,4	17,7
Exportações (US\$ 10 ⁰⁰⁰ \$)	1.246	1.382	1.491	1.382	1.403	1.441	1.200
Importações (US\$ 10 ⁰⁰⁰ \$)	463	569	535	1.175	1.323	2.286	2.300
Saldo EXP - IMP (US\$ 10 ⁰⁰⁰ \$)	783	813	956	207	80	(845)	(1.100)

Fonte: CNI – SENAI, 1997

A redução discutida foi acompanhada por uma redução do número de empresas atuantes no setor (falências de micros e pequenos empreendimentos) e com isso acentuada concentração da atividade em torno das GEs. No período estudado, 26% das empresas existentes encerraram suas atividades, porém acontecendo o aumento da produção de tecidos sem escoamento. O

quadro sintético em seguida permite melhor avaliação.

O aumento da produção verificado resulta da expressiva elevação da produtividade do trabalho, cujos indicadores superaram as médias industriais do período, ainda que diminuísse o número de empresas. Credita-se também esse aumento aos processos automatizados.

No que tange ao volume produzido, nota-se que após 1995, as exportações foram bruscamente desestimuladas, implicando na elevação dos estoques domésticos do produto. A situação de insolvência interna se reflete no *gap* entre a produção e o consumo de fibras têxteis e nas falências posteriores.

Para os cinco anos próximos, segundo expectativas oficiais, espera-se ainda maior incorporação de inovações organizacionais, em destaque aquelas ligadas à melhoria da qualidade, organização otimizada do trabalho, economia de tempos, operações e insumos. No contexto do crescente acirramento da concorrência, para o parque regional estar à altura dos padrões mundiais, a "chave do sucesso" é a certificação ISO 9000 e a implantação do programa de qualidade total (PQT), que podem colocar uma empresa no centro de excelência industrial em nível internacional.

De modo básico, a certificação de excelência na produção, inclusa a preocupação ecossistêmica, por ordem de fatores, tem os seguintes impactos nas empresas tradicionais:

Quadro 2: Síntese dos Impactos Conjunturais da Globalização nos Fatores de Produção em vias de Integração

FATOR	IMPACTO
Matéria - prima & Energia	<ul style="list-style-type: none"> - contenção de poluentes e internalidades entrópicas; - reciclagem de dejetos - consumo / aproveitamento total / racional dos materiais - conservação da energia - uso intensivo de insumos energéticos; - pesquisa / busca de fontes alternativas de energia;
Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - adoção de grupos compactos; - células de produção; - multifuncionalidade / polivalência; - flexibilização de funções; - desregulamentação / precarização (5º turno);
Bens de Capital	<ul style="list-style-type: none"> - manutenção preventiva total; - redução do tempo de <i>set-up</i>; - renovação permanente dos ativos fixos; - substituição do eletro-mecânico pelo mecatrônico; - otimização do perímetro produtivo;

Fonte: SHANK, 1995.

No esforço reestruturador, durante a fase crítica (1995-99), a maior dificuldade encontrada para investimento em tecnologia de última geração foi a limitação da receita operacional, quando assestada pelas importações desmedidas.

O quadro em seguida demonstra o comprometimento da Receita Operacional Líquida (ROL) com inovação de ativos fixos.

Tabela 31: Gasto de R.O. L. em Inovação de Ativos Fixos na Indústria Têxtil entre 1992-97 (%)

VALORAÇÃO	SETOR	INDUSTRIA
Média	10,9	11,3
Mediana	10,0	5,5
Coefficiente de Variação	1,0	1,4

Fonte: CNI – SENAI, 1997

A apresentação mostra como se distribui a intensidade de uso de tecnologia moderna no processo de automação, ainda que baixos, mais uma vez indicando a obsolescência do parque de máquinas em marcha - gritante contradição quando comparados os dados com a agressividade da indústria têxtil local.

O volume ponderável da modernização concentra-se ainda na esfera administrativa e, em segundo plano, na manufatura. Destaca-se, paradoxalmente, o emprego de tecnologias vencidas nos subsetores de fiação, tecelagem e acabamento, ao lado de setores burocráticos altamente informatizados, como os PCPs e departamentos específicos.

Outra amostra denota o uso bastante limitado de últimas tecnologias a qual, em alguns casos, denota preocupante situação de ignorância de tecnologias de ponta.

O ponto ótimo da pesquisa, portanto, indica o uso extensivo de microcomputadores, ainda que massificado.

Tabela 32: Emprego de Tecnologia de Produção na Indústria Têxtil entre 1992-97 (%)

ÚLTIMA TECNOLOGIA	SEM USO	COM USO	TERCEIRIZADA DESCONHECIDA
Controlador Lógico de Processos (CLP)	45	45	10
Mainframe	73	26	1
Micro PC / Netware	14	86	0
Robô	91	5	4
MFCN	91	8	1
CAD	50	46	4
CAM	73	27	0
CIM	78	9	13
SDCD	82	14	4

Fonte: CNI – SENAI, 1997

O uso de sistema do tipo CAD, presente em 46% das empresas líderes e que detêm os maiores percentuais de investimento em P&D, é explicado pelo fato desta apresentar maior utilidade nas etapas finais da cadeia, destacadamente na manufatura e acabamento.

Quanto aos sistemas CIM e SDCD, com tecnologias de moda atual, constata-se que há uma parcela ínfima de empresas que os aplicam - o mesmo acontece com a introdução da robotização, esta como técnica de aplicação futura a médio - longo prazo.

Tabela 33: Grau de Atualização Tecnológica da Indústria Têxtil entre 1992-97 (%)

ESTÁGIO	% DAS EMPRESAS	INTENSIDADE DE USO				
		VOGA ATUAL		VOGA FUTURA		
		MICRO PC	CAD-CAM	CIM	SDCD	CLP
Atualizado	9,4	5,0	3,7	2,3	4,0	4,3
Em Implantação	31,2	4,7	2,6	1,7	1,6	4,0
Defasado	59,4	2,7	2,2	1,1	1,1	1,2
TOTAL	100,0	3,56	2,44	1,39	1,5	2,37

Fonte: CNI - SENAI, 1997

O MFCN (Meta File Control Netware ou Linha de Controle de Arquivos de Meta), de uso bem difundido (91%) tem sua utilidade na composição dos arquivos de meta e distribuição destes em linha (rede lógica) para controle da produção física almejada, cuja adaptabilidade permite *interface* com maquinário no parque produtivo; assemelha-se CAD/CAM.

Derivado do recorte retro-exposto, a Tabela recente sistematiza melhor a exposição sobre a adoção de tecnologias de moda atual e futura, com destaque aos dispositivos microeletrônicos mais recomendados pelo nível global de competitividade.

Percebe-se que apenas 9,4% do conjunto estão atualizadas do ponto de vista tecnológico e uma preocupante cifra de quase 60% ainda desconhecem a automação baseada na microeletrônica. Mesmo no item mais freqüente (micro PC), somente 3,7% mantém hardware compatível com os padrões em moda. Também está claro que os padrões futuros imediatos (CIM, SDCD) estão parcamente alcançados.

CAPÍTULO V

1 A COOPERAÇÃO INTRA-SETORIAL

1.1 A Importância das Políticas Institucionais

A estruturação do complexo industrial é produto de fatores históricos, econômicos e sócio-políticos e, mesmo numa economia de livre empresa, por mais liberalizada que se encontre, envolve-se a competência do poder público estatal. Apesar do grau de liberalismo visto, em tempos de economia fechada, de enfoque nacionalista (pré-1990), numa época em que o setor privado não reunia condições suficientes para bancar o próprio progresso, era sensível a presença estatal na tarefa de atrair investimentos, fornecendo cobiçáveis condições infra-estruturais para implante de distritos industriais. Basta por exemplo, em destaque, a política do Ciclo Militar (1964-85) de capitaneamento de mega-obras no campo energético, rodo-ferroviário e de remissão das desigualdades regionais, que em muito contribuíram para a criação de centros industriais e para o desenvolvimento, em contrapartida, de centros consumidores.

Na cauda desse modelo, tem-se por ilustração as vultosas linhas de crédito industrial a juros subsidiados patrocinados pelas três esferas do executivo brasileiro quando visavam propulsionar *locus* de desenvolvimento, sobretudo nas décadas áureas do capitalismo brasileiro de 1950-70.

A abertura da economia, ainda que tímida, sob o governo de Juscelino Kubistchek (1955-60) veio a calhar com a oferta internacional de capitais para investimento infra-estrutural (meio de comunicação) e, durante toda a década de 1970, sob o ciclo militar, houve significativa captação de recursos externos para inversão na matriz energética nacional, sendo o desenvolvimento levado ao interior e acelerado nas regiões metropolitanas.

Foram as regiões industriais os destinos da monta dos capitais, os quais facilitados por módicas taxas internacionais de juros e por prolongadas prestações, permitindo ao governo da época um melhor equacionamento do nível econômico (*o que produzir*) do conhecido dilema triádico, melhor equilibrando o conflito entre os destinatários natos dos recursos, se a bens de

capital ou a bens de consumo.

O complexo têxtil de Blumenau, nesse ínterim, teve obsequiosa atenção por parte dos governos municipais e estaduais, principalmente a título de longos períodos de isenção de impostos, taxas e juros, capacitando esse parque localizado a tornar-se atividade superior a muitas modalidades agrárias que dominavam o cenário municipal nos anos de 1950, imprimindo, desde então, a marca de "cidade dos tecidos".

Foi contributiva a existência de partidos políticos dominantes situados à direita empresarial dentre os quais o PSD, UDN e PTB, mais tarde a ARENA (e mesmo a AIB/PRP), ocuparam o executivo municipal até 1970, quando o quadro político reverteu à oposição consentida abrigada no então MDB. Não obstante, a guinada à oposição significou a continuidade da hegemonia empresarial na política local como Carlos Curt Zadrozny, (grupo Artex), Curt e Ingo Hering (Cia. Hering) e Wolfgang Werner (Altona), entre outros do séquito industrial. Mesmo da parte da oposição cristalizada no MDB, o modelo implantado foi de continuidade e, em não raras vezes, até mais conservador.

De outro lado, a forte tradição conservadora cuidou pela inexistência de focos agressivos, vinculados a parcelas exaltadas da população (extremados à esquerda), o que garantia a existência de um operariado cordato e íntimo colaborador e de um patronato assistencialista.

O maior revés e constrangimento sofrido pelo complexo têxtil data de 1989, quando eclodiu grande greve que paralisou a ampla maioria dos trabalhadores, motivada esta pela alta defasagem salarial perante os altos índices inflacionários praticados pelo governo de José Sarney. Infelizmente, devido à insuflação das massas grevistas por agitadores profissionais vinculados a partidos esquerdistas e outras forças rebeldes, e concitada a desordem, o movimento descambou do caráter reivindicatório para o político-partidário, mesclado com rompantes de revanchismos classistas.

Tanto a memória empresarial como laboral, majoritariamente, lêem o movimento daquele ano como pernicioso para as duas classes. Em resumo, o saldo negativo para os trabalhadores consistiu em "ganho" de apenas 33% contra os 40% inicialmente oferecidos pelo patronato, demissões de agitadores e perda de estabilidade temporária. Para o empresariado, as

perdas derivaram diretamente da paralisação da produção, debaldes atracagens portuárias de navios durante a paralisação de 1989, rescisões de contratos de compra, etc. Porém, para a ala empresarial, os males foram amainados graças aos seguros contra perdas, quedas de produção e lucros cessantes.

Após um quinquênio de acomodação de classes, pelas vias institucionais, oposicionistas em ampla coligação fechada à esquerda foram sufragados para a chefia do executivo municipal para os anos 1997-2000 (e reeleitos), o que, na visão do grande empresariado, vem estrangulando os canais de integração da cidade com outros centros, com altos custos ao setor, uma vez que a ênfase governamental repousa ora no social e não mais na questão infra-estrutural.

A influência do empresariado na política institucional, como visto, é decisiva para o aproveitamento de potencialidades públicas que podem ser voltadas para o fortalecimento de toda cidade, ou até região metropolitana, em função do crescimento do distrito industrial. A presença nesses meios também exige seu contributo, pois o elemento governo há que ser visto como aliado estratégico para a promoção do agrupamento.

Conforme se pode vislumbrar, as PMEs são o sustentáculo da aglomeração e, no mesmo sentido, ainda que com críticas, é comum os tempos de abertura ora vividos a prioridade governamental às mesmas. É vistoso que os governos estaduais têm apoiado essa iniciativa, na maioria dos casos através de políticas fiscais que têm por instrumento a renegociação de dívidas previdenciárias e a isenção de impostos até certas faixas de faturamento, bem como os incentivos à formação de serviços de assessoramento (SEBRAEs estaduais).

A manutenção de um centro gerador de políticas setoriais e de difusão tecnológica permitiria maior alcance a outros mercados ainda não perscrutados pelo segmento tradicional, ao que caberia a parceria com entes da administração pública e até mesmo com corporações produtivas e serviços dos Governos. O potencial produtivo estatal, longe da fobia liberal, é atrativo para selamento de contratos de mútua cooperação, em destaque aqueles serviços e produtos de que o complexo industrial têxtil é costumeiro demandante e que, ora e ainda, encontra-se sob a potestade pública.

Um dos pontos articuláveis com a iniciativa pública seria a criação de instituições ou

mecanismos de auto-ajuda (*self-help*), que teria como função social a prestação de serviços de difícil acesso pelas PMEs e, no campo político pragmático da alçada governamental, a implantação de medidas de proteção ao setor nacional. Essa iniciativa muito tem de cooperativismo, pois os modelos em prática avançados, como os *Impannatori* (Itália) e os *Kozerne* (Alemanha), têm mantido unidades estratégicas de fornecimento de matéria-prima e outros fatores a preços privilegiados para as empresas integradas, porém, o principal contributo é o serviço de assessoria e informação permanente, com destaque ao aprimoramento coletivo pela qualidade. O estabelecimento desses entes prestadores de serviços configura-se como meio de promoção política da indústria dominante e como mantenedor de ativos intangíveis.

Às instituições acessórias competiria a provisão de uma rede de informações pertinentes à tecnologia, vendas, finanças industriais, entre outras, com trato flexível e sensível às tendências mercantis e produtivas, o que mereceria amplo apoio da vertente pública além dos mecanismo fiscais que já pratica; o crescimento da iniciativa culminaria com a autonomia administrativa e financeira desse órgão, tomando a corporificação de empresa coletiva (mas privada) de membros, desvinculando-se paulatinamente da ingerência pública.

Importante observar que a atividade do ente assessor limita-se à coleta e veiculação sistematizada de informações setoriais, a busca de nichos, principalmente, sem jamais interferir nas decisões intestinas das unidades associadas.

Como macrocondicionante da competitividade e do fomento da aglomeração regionalizada, a iniciativa estatal, em estreitos laços com as indústrias agrupadas, poderia desenvolver o papel do financiamento do capital às PMEs e da alta tecnologia às GEs hegemônicas. Uma das formas encontradas pelo executivo nacional para suprir a carência de capital de giro foi a criação de bancos regionais de fomento empresarial a juros subvencionados, evitando práticas espoliativas de bancos desconexos da realidade monetária local, engendrando, último estágio, uma prática financeira caudatária do agrupamento.

A presença da política pública no locus industrial é também imperiosa para a qualificação centralizada da mão-de-obra. Centraliza-se tal porque ainda prevalece a quase absoluta presença do Governo nas instituições de ensino básicas ou profissionais, posto que o processo fragmentado/descentralizado de treinamento de trabalhadores torna-se oneroso e

desintegrado do plano político central do distrito. Iniciativas do gênero já observam até em certas universidades que aos poucos vão adaptando sua grade curricular aos interesses empresariais locais, bem como passam a depender destes.

1.2 Práticas Embrionárias

A inserção de práticas aproximadas dos modelos clássicos de agrupamentos industriais no Brasil reporta-se aos anos de 1980, dita "*década perdida*" quando se verificou a crise sobre as GEs e o declínio do modelo estrutural vertical e militarizado então em voga, o que cedeu lugar à ascensão sócio-econômica das PMEs. Nessa conjuntura, o alto grau de liberalidade das PMEs foi decisivo para a reestruturação industrial do País.

O aparecimento das PMEs, mormente as facções têxteis associadas às GEs possibilitou a este último grupo alijar conflitos trabalhistas e o encargo fiscal, ou seja, os conflitos trabalhistas passaram ao talante das facções que internalizam tal problema sem estipêndio solidário ou subsidiário dos grandes grupos. O desencargo fiscal deriva também do fato de a carga tributária de produção passar à responsabilidade das facções, desonerando o erário das GEs e difundindo o desenvolvimento compartilhado, alargando oportunidades de distribuição da renda industrial entre os envolvidos no processo integratório. Em suma, esses anos assinalaram o advento das práticas de subcontratação / terceirização.

Surge, assim, um sistema que BRUSCO (1990) designou como "*dependent subcontractor*", ou seja, as GEs passaram da condição de auto-suficiência verticalizada à dependência de subcontratação horizontalizada para manter a atividade com a maior redução de custos possível.

Nas condições de *subcontratação dependente*, competiria às PMEs cumprirem apenas o papel de fornecedores indiretos ao mercado, ou seja, serviam aos grandes grupos têxteis como auxiliares de produção, não lhes cabendo o comércio independente, porém, grupos mais estáveis são simultaneamente façonistas e confeccionistas.

O fenômeno teve seu *boom* verificado em 1986 por decorrência do Plano Cruzado que congelou os preços dos fatores (juros do capital, salários do trabalho, etc), estimulando a

pulverização de PMEs em torno dos grandes grupos têxteis. Contudo, na época, tais facções dedicavam-se tanto à produção quanto ao comércio de manufaturas, travando dualidade com as GEs.

Um segundo momento de expansão do façõnismo foi em 1990 e persiste até os dias atuais, quando se promoveu a abertura da economia nacional ao mercado externo, à base de estímulos às importações de fatores de produção, especialmente de tecnologia e matéria-prima, o que, por sua vez, nivelou por baixo os preços dos fatores domésticos pelas necessidades do enfrentamento com fornecedores estrangeiros, dando novo impulso à pequena iniciativa. De igual modo, o Plano Real, de julho de 1994, através da sobreapreciação cambial da moeda doméstica, privilegiou as importações nos quatro anos seguintes, barateando ainda mais os custos dos fatores, desta vez atraindo as PMEs para o comércio de têxteis importados principalmente do Sudeste Asiático e do Panamá.

Neste último cenário, observa-se que os pequenos capitais empresariais têxteis passaram a consumir fatores importados a baixos custos e a produzir tecidos e roupas a preços altamente agressivos se comparados com os praticados pelas GEs domésticas. O barateamento dos artigos estrangeiros, em que pesem o pecável nível de elaboração e acabamento (qualidade) e uma durabilidade desprezível, tornou atraente apenas o comércio de gêneros importados em paulatino em detrimento da produção física (ofertante) e do segmento demandante do mercado interno; recorde-se a proliferação das vulgas "lojas de preço único" que ofereciam gêneros a US\$ 1,99, assestando duro golpe a conceituadas lojas de produtos têxteis tradicionais.

Na rotina interior das facções associadas às GEs têxteis, prevalece a flexibilidade econômica e social, descongestionado os grandes grupos dos conflitos trabalhistas sindicalistas e encargos de ordem econômica. A experiência brasileira contava com a ascensão de elevado número de facções produtoras concentradas em torno de grandes grupos industriais demandantes do serviço, atuando de maneira isolada e desintegrada devido a extensa divisão social do trabalho (especialidades diferenciadas) e sem um comando centralizado para representação de categoria e para tomada de decisões interessantes à classe. No máximo, as empresas que detinham quadros diretores visionários é que se articulavam em torno de associações de micro e pequenas empresas, não havendo organização específica de classe de faccionistas.

O caso do Brasil teve a contribuição dos fluxos migratórios do campo para os centros industriais (êxodo rural), no início fornecendo volume de mão-de-obra quase que exclusivamente para as GEs (mais atraentes). A acumulação de pequenos capitais e *know-how* por parcelas de trabalhadores industriais propiciou o aparecimento das facções. O segmento empresarial, independentemente de dimensão, teve importante contribuição do poder público no atendimento de reivindicações imediatas mediante criação de mecanismos creditícios, fiscais e institucionais de apoio, sobretudo nas últimas três décadas do século XIX, quando se constatou o implante de impostos simplificados, incentivos financeiros subsidiados e, no âmbito municipal, a preparação de cidades - pólo para suportar ou mesmo atrair novas empresas.

O estabelecimento de agrupamentos têxteis baseados na relação facções - GEs promoveu um sistema industrial de custo individual reduzido através de exploração de ações cooperativas conjuntas, especialmente no seio dos grandes grupos no trato com as PMEs, cujo relacionamento ainda é tenso.

Até os anos de 1980, as PMEs pouca importância tinham no cenário econômico. Sua redenção se deu quando suas unidades passaram a explorar a situação de dependência de subcontratação por que passavam as GEs frente à fragmentação crescente dos mercados demandantes. Aconteceu uma relativamente rápida união de interesses em torno do Governo com o intento de conquistar garantias e incentivos. O Estado cumpriu o papel de estimulador implantando instituições de crédito subsidiado e estímulos fiscais de largo alcance, além políticas de renegociação de dívidas para com o executivo público que, na visão de grandes empresários, "beirava a irresponsabilidade".

As unidades façonistas surgiam nas periferias das zonas industriais, absorvendo mão-de-obra desempregada pelas GMEs, praticamente com pouca articulação entre si. O regime de trabalho era bastante flexível se comparado com o regime vertical em voga nos grupos consolidados, basicamente efetuado pela mão-de-obra familiar e em regime quase clandestino e desconhecido das autoridades afetas, fato que explica a falta de referências estatísticas oficiais.

1.3 As Potencialidades do Complexo Blumenauense

Neste ponto do trabalho, analisa-se as potencialidades e o comportamento do complexo têxtil de Blumenau no sentido de vislumbrar a consolidação da postura de agrupamento pré-competitivo.

Pela responsabilidade que a produção do MVI representada no cômputo nacional (10% do volume total), credita-se a este complexo o título de “maior pólo têxtil do Brasil”. Não só na área específica de produção industrial, o pólo é a “coluna vertebral” da economia local, posto que foi atividade geradora de outras.

Sua expansão econômica, a partir de 1990 (maior ímpeto) transcendeu as divisas territoriais de Blumenau e possibilitou o surgimento de empresas - satélites em cidades vizinhas como Gaspar, Ilhota, Brusque (o “berço da fiação catarinense”), Jaraguá do Sul, Pomerode, Indaial, Timbó, Rodeio, Ascurra e outras.

O motor da expansão, como já tratado no início deste trabalho, resume-se a vários fatores de ordem objetiva e subjetiva somatizados com o momento histórico. Tem-se em destaque as correntes imigratórias européias para a região do MVI, permeadas de consideráveis contingentes de mão-de-obra especializada e de uma elite industriosa, os quais, carregaram capitais para o alavancamento industrial que, em resumo, propiciou o aparecimento de outras atividades coligadas. O fato confere ao distrito industrial uma característica importante para o desenvolvimento da planta na forma de cluster: uma origem étnica comum (mormente germânica), que concebe o *trabalho* como vocação além da necessidade ou imperativo social, pois vê no mesmo, no dizer mais simples dos antigos: “*a razão da vida.*”

Essa origem comum permite ao parque fabril o estabelecimento de laços entre os agentes empresariais, importante para a concretização da *eficiência coletiva*, ainda que pese o individualismo como típico do europeu e da concorrência capitalista liberal.

A indústria do MVI é tida como altamente diversificada a partir de dois segmentos produtivos imperantes como a malharia e a tecelagem, prevalecendo nos mesmos, quase que absolutamente, o uso do algodão como base do produto e, em baixa escala, o incremento com fibras sintéticas derivadas de petróleo (viscose, poliéster, nylon) no acabamento ou decoração.

O tamanho desenvolvimento da indústria na região resultou em altos volumes de produção carentes de circulação em outros mercados, implicando na necessidade de escoamento para o exterior.

A concorrência internacional, por sua vez, foi e ainda é facilitada pela baixa agressividade dos ofertantes de produtos à base de algodão - que também são primazes no MVI. Na atualidade, estima-se que $\frac{1}{4}$ do volume é exportado somente para as economias centrais, assim conferindo ao distrito a respeitável potencialidade exportadora - um dos requisitos - chave para a estruturação de uma política de colaboração competitiva.

Um outro traço característico reinante é o alto grau de heterogeneidade quanto à especialização da produção combinado com a diversidade de tamanho das empresas, ambos conferidos pela disparidade de condições de instalação fabril e de competição mercantil no âmbito local.

Do lado da grande empresa, conta-se com seis grupos de maior expressão (Teka, Hering, Karsten, Artex, Cremer e Sulfabril), todas de caráter familiar e com importante influência setorial, econômica e política. Com exceção da Sulfabril (Sociedade Anônima de capital fechado), vocacionada em malharia e vestuário (igualmente à Cia. Hering, nesse quesito), as demais participam do mercado bolsátil e têm seu foco de atuação em artigos de cama, mesa e banho. A concentração destes últimos gêneros têxteis em reduzido grupo, deriva da elevada monta de capital inversível em ativos fixos de fiação e tecelagem. Contrariamente, as empresas versadas em malharia e vestuário, operando com artigo de alta elasticidade preço da demanda, carecem de menores capitais para investimento em produção, o que leva esse ramo a concentrar-se em numeroso grupo de PMEs.

Em se tratando de *tamanho de empresa*, convém frisar que a concentração das atividades de fiação e tecelagem para tecido tende a permanecer resumido às GEs. Tal assertiva fulcra-se no fato momentâneo de advento de alta tecnologia à base da microeletrônica e da mecatrônica, de elevado custo e, assim, de acesso difícil para detentores de pequenos capitais. A prevalência dessa situação responde, como já visto, reiterar-se, pelo atraso tecnológico das PMEs em relação aos grupos de maior poder.

As dificuldades natas da escassez de capitais para inversão em alta tecnologia culminam em perdas de competitividade frente às GEs, posto que o maquinário de última geração, tautologicamente, confere níveis privilegiados de produção e qualidade final aliados à possibilidade da prática de preços menores e redução de riscos na competição. O que se tratou pela ótica da eficiência de custos, ainda que privilegie grandes grupos, constitui-se outro fator positivo para a competição em escala mundial e também para a prática da organização industrial nos padrões da eficiência coletiva.

Tem-se presente a consolidação da *griffe* regional, quando se trata de marcas de artigos de cama, mesa e banho, detidas estas pelos grandes grupos, com reputação nacional, tornando o local conhecido como pólo têxtil por excelência.

Quiçá, para muitos, na contramão da tendência horizontalista, ainda que se desfazendo de laços verticais em relação ao fornecimento de matéria-prima (algodão, principalmente), não foram poucas as empresas que, obstinadas pelo angariamento de vantagens comparativas, buscaram proximidade com as fontes. A maior tecelagem da América Latina (Teka), *verbo gratia*, abriu estabelecimento em Eduardo Gomes (RN), tendo em vista tal vantagem e ganhos de escala.

Não mais pelas vantagens comparativas, com ênfase à riqueza natural, mas agora pelas vantagens competitivas (ganhos estruturais e conjunturais), tem-se a ameaça de êxodo para regiões que praticam menores salários e tributos. O Nordeste brasileiro, nesta perspectiva, luze como *Eldorado*, ainda favorecido por deter a maior oferta do algodão nacional. A minacidade do empresariado assim pensante vem sendo aplacada por ações concretas do Estado na esfera fazendária através de concessões fiscais e, na área federal, pela disposição de políticas de fomento a juro subsidiado. A onda exodista também retraiu-se devido à abertura comercial de 1990, que propiciou a importação do algodão a preços mais vantajosos que os nacionais. Nesse particular, a questão da *marca regional* (de projeção mundial), característica de Blumenau e cercanias, como fator subjetivo de existência empresarial, desempenhou o papel de resistor ao êxodo.

Ainda que imperem essas condições mínimas para a articulação do conglomerado industrial nos moldes de *cluster*, as vontades de implementação são remotas, pois as estruturas industriais praticadas em Blumenau, seja na planta administrativa ou produtiva, são deveras

heterogêneas; o individualismo, exceto nos momentos de precisão coletiva, é também forte barreira a uma atuação grupal.

A verticalização da cadeia também se faz sentir no ramo de malharia e vestuário. As empresas desse jaez apresentam fortemente essa característica à montante. O fio, na maioria dos casos, é produzido pela própria unidade fabril e o algodão é adquirido de terceiros fornecedores. No que concerne ao domínio do mercado nacional, predomina a presença de produtos das GMEs (Hering, Sulfabril, Dudalina) em contraposição à demanda local imediata freqüentemente atendida por pequenas unidades.

O baixo custo dos ativos fixos de malharia, comparados aos de tecelagem, permitem o crescendo de novos investimentos no ramo verificados a cada dia, ainda que Blumenau esteja pulverizada com esse tipo de atividade.

O surgimento constante de unidades de malharia e façções de manufatura tem sua origem também nos fatores de trabalho. A especialização da PEA local em atividades ligadas ao setor têxtil é outra importante vantagem para o estabelecimento de pequenos empreendimentos, visto que, pelo menos 2/3 dos trabalhadores locais já tiveram passagem por alguma fábrica do ramo. O nível de salários praticado também é promissor.

O subsetor de confecção é mais freqüentemente encontrado na praça comercial, devido aos custos fixos bem menores e ao uso intensivo de trabalho remunerado a baixos salários. O serviço concentra-se no feitio de vestuário derivado de malhas fornecidas pelas GMEs. É comum, nessa atividade, a cessão de máquinas de costura, malha bruta, moldes e talhadeira, enquanto que o grupo cedente ocupa-se com a produção da malha, embalagem e expedição dos manufaturados pelos cessionários façonistas.

A cessão da atividade de confecção a terceiros independentes de grupos fabris ocorre graças à descontinuidade e fragmentação de processos produtivos inerentes à malharia de vestuário. O contrário acontece com a produção de tecidos planos, em que reduzidas atividades diretamente ligadas ao feitio físico podem ser cedidas. Da parte de fiação e tecelagem de tecidos, terceiriza-se as atividades de uso intensivo de mão-de-obra ou aquelas complementares ao processo principal.

Pelo notado, a atomização produtiva capitaneada pelas facções é um desvio do modelo de colaboração pré-competitiva concebida nos moldes clássicos e praticados na Europa Central e Meridional, em especial por conhecidos grupos como *Guccio Gucci* e *Benetton*.

Como as GEs, ainda consideravelmente verticalizadas, possuem o know-how completo do processo, inclusive respeitável trânsito nos meios de promoção de produto (mídia e eventos) e da estrutura final de vendas e expedição, tem-se a formação de uma típica *network*.

O observado em Blumenau é que GMEs operam com certa desarticulação entre si, no que trata à colaboração inter-empresarial e, no instante, contratam trabalhos de pequenas empresas para compensação de atividades complementares ao processo principal, sem haver uma política subscrita em comum na busca de vantagens coletivas aos envolvidos.

As relações travadas, por imposição do acirramento da concorrência externa, são rigorosas em termos de qualidade final, cujo descumprimento implica em resilição sumária dos contratos. Tal fato é explicado pelo baixo grau de especialização dos pequenos frente as GMEs extremamente exigentes. Logo, nota-se que a relação é conflituosa devido ao despreparo para assumir padrões de trabalho agressivos.

Materializando certos traços de informalidade, as facções como subcontratadas agem sem qualquer controle burocrático nas relações com as GMEs, e muito freqüentemente, no trato com trabalhadores. É uma prática que desgarnece a todos os envolvidos na relação, constituindo-se uma causa para desconfiança das GEs, que costumam operar modelarmente com absoluto controle sobre seus atos e de terceiros ligados.

A ausência de contrato formal na relação, por outro lado, fortalece as GMEs em caso de ruptura, pois basta suspender o fornecimento de matéria-prima (malha ou tecido), requisitar ativos fixos cedidos, intempestivamente até, e sem geração de penalidades cíveis.

Nesse contexto, há que se ressaltar a solvência das GMEs nas relações de contratação. Os altos níveis de capitalização destas e, mesmo a tradição de rigoroso adimplemento do compromissos, faz com que se exerça, e se justifique, pesadas exigências aos subcontratados. As queixas de inadimplência, na maioria, provêm das GMEs em relação aos pequenos produtores.

Frente às dificuldades do contexto, os pequenos empreendimentos procuram atuar nos

vácuos deixados pelas GMEs, em especial no fornecimento de produtos *proff-line*, como estopas, uniformes, panos para louça e outros artigos destinados a hotéis, bares e similares, ainda pouco interessantes a grande indústria.

Os canais vislumbrados para escoamento desse tipo de produção ainda são as mini-lojas marginais de rodovias, out-lets centers, CICs (centros industriais e comerciais, calçadões de negócios (que ocupam, às vezes, ruas inteiras), aonde são destinados os produtos das PMEs. Para efeitos de lembrança, são atuantes nas adjacências de Blumenau ainda restam o Centro Comercial de Azambuja (Brusque), CITI (Centro Comercial e Industrial de Timbó), o CIC de Blumenau, e também às margens das rodovias um sem-número de lojas e mesmo residências que vendem produtos das PMEs para os ditos “sacoleiros”.

Em 1990 verificou-se o surto desse tipo de negócio que, inicialmente, absorvia excedentes inclusive das GEs, sendo pioneiros os pontos já falidos como a “Parada 1”, *Celeiro do Vale* e *Shopping Mall* - todos em Blumenau, e não de menor importância os pontos congêneres restantes no MVI, cuja profusão e viabilidade dos negócios oferecidos atraíam turistas - compradores de várias regiões do Brasil e do cone sul-americano, que retornavam às origens para revenda. Nos primórdios, o aparecimento do turismo de compras no MVI foi espontâneo, porém, devido ao êxito, logo mereceu a atenção do Governo Estadual e dos prefeitos locais no que toca a incentivos fiscais e infra-estrutura para instalação de pequenas confecções, lojas e todo o aparato para acomodação de compradores e viajantes.

Há que se ressaltar que o arroubo das PMEs no varejo, somado à escândara comercial e invasão do mercado por produtos do Sudeste Asiático, assestou perdas para as GEs. A irresponsabilidade fiscal daquelas e o descuido das autoridades fazendárias e trabalhistas para com a crescente onda de empresas clandestinas obrigou o alto empresariado a injunções políticas. Entre os principais resultados, que forçaram uma relativa equidade de condições, tem-se protocolado leis e acordos de moratória fiscal, linhas de crédito para reestruturação, flexibilização dos contratos de trabalho, tetos de isenção para exportadores, etc.

A predisposição dos empresários ligados as GEs, a consecução de políticas de incentivo e a existência de canais de distribuição locais, constituem-se importantes condições para o arregimentamento de grupos em torno de pleitos comuns e contínuos, de modo mais homogêneo

e sistemático, visando a concretização da atmosfera industrial da forma que grupos alemães e italianos conseguiram, por consequência, para auferir vantagens decorrentes dessa atuação.

1.4 As Instituições de Inserção Social

Não só na literatura clássica como a de Alfred Marshall, mas sobretudo nos desenvolvedores das observações como Giacomo Becattini, e também pelo que apresenta a experiência européia em termos de organização industrial, está implicitamente recomendada aos atores empresariais a instalação de sociedades corporativas e/ou representativas privadas para conquista de políticas favoráveis e seleção de informações que proporcionem ganhos de escala ao conjunto da indústria.

A tarefa de conquista de espaços político-institucionais, desprezando-se a forma partidária, caberia a associações de empresas de igual ou similar objeto social (produção de têxteis, no caso), que fariam investidas junto a organizações públicas e privadas para a consecução de vantagens coletivas ou segmentadas, dependendo da demanda de setores, subsectores ou mesmo alguma empresa isoladamente.

De modo acessório, há lugar para organizações agremiativas formadoras de inteligência industrial, as quais se dedicariam à coleta e trabalho de informações interessantes ao empresariado para assessorar discussões em pleitos corporativos e também no trato de questões internas e particulares de cada ente do grupo. Uma outra incumbência a esse tipo de instituição, na busca por vantagens competitivas, é a capacitação de quadros laborais através de escolas técnicas para P&D estreitamente especializada na atividade têxtil, as quais formariam trabalhadores comuns, técnicos e burocratas.

A respeito da opinião acadêmica corrente (e majoritária), que sustenta a tese dizente que o complexo têxtil do MVI não atenta à importância da atuação social dos líderes empresariais (sic), pode-se responder com a assertiva de que “*tal é uma meia-verdade*”, pois, investigando-se com profundidade a organização praticada nessa região, nota-se que existem instituições representativas do empresariado especializadas em diversos flancos de atuação (econômica, política, social); porém, o ideário do *clusterismo* tem pouca ressonância entre os maiores, haja

vista que predomina a filosofia do *associativismo* como norteadora das relações entre grupos - fato que consolida a coesão do complexo têxtil ante medidas, vantagens ou ameaças que se lhe ponham. O associativismo aqui destacado resume-se na união de empresas interessadas na consecução de projetos do complexo já consolidado, como meio de unir esforços para enfrentamentos de problemas comuns, uma forma dicotômica do *clusterismo* por ser mais conservadora e de controle sócio-político verticalizado, mormente influenciado pelos grandes grupos que propõem a articulação das PMEs sob a tutela daqueles primeiros, porém sem o caráter de articulação produtiva em rede, prevalecendo a pugna por ganhos individuais.

A prática de cooperação competitiva em Blumenau e região vem sendo difundida por entidades serviçais do empresariado têxtil, com destaque especial ao SENAI. Em junho de 1998, na abertura do 6o Congresso Nacional de Tecnologia da Confeção (Contec), promovido pelo sistema FIESC / SENAI, esteve na cidade o especialista italiano **Giorgio Merli**, diretor da *Associazione Impresariale di Milano* (Itália). Versado em ganhos de competitividade de produção em rede, expôs o modelo de organização industrial praticado em Milão e Prato, sobretudo pelas PMEs que produzem com alto valor agregado explorando os filões de moda e estilo. Ainda que voltado a dirigentes de PMEs, houve acolhida de empresas de grande porte (Altenburg, Artex, Hering Têxtil, Sulfabril, Maju, Malwee, além das Indústrias Renaux, Lancaster, Haco, 5 Estrelas e Christian Gray), que discutiram temas como mercados nacionais e internacionais, novas tecnologias, tendências de moda e administração.

Em Blumenau, por exemplo, na prática verifica-se a existência de entidades que cumprem missões corporativas, dedicadas em maior grau à representação política em conselhos deliberativos públicos, assessoria jurídica e contábil às empresas, que são de vital importância para o coletivo industrial. Tem-se, então, instituições de grande porte como o SINTEX (Sindicato das Indústrias Têxteis) e a ACIB (Associação Comercial e Industrial de Blumenau), que exercem tais papéis.

1.5 SINTEX (Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau)

Fundado em fevereiro de 1952, por empresários têxteis e do vestuário da região do Vale do Itajaí, em Santa Catarina, assumiu o objetivo representar as indústrias do setor, perante as autoridades administrativas, judiciárias e os poderes públicos em geral.

Tem em sua pauta de atuação social as missões de a celebração de Convenções, Acordos, Contratos Coletivos de Trabalho, dentre outras, em benefício das empresas. As associadas do Sintex contam com uma série de serviços como a realização de cursos, seminários, palestras e ainda a orientação das assessorias jurídica e de comunicação social.

O Sintex tem no associativismo um princípio básico que age como efeito multiplicador, unindo a força de cada uma das indústrias têxteis e do vestuário, direcionando-as em função dos interesses coletivos do setor.

As associadas de grande, médio e pequeno porte, estão localizadas na base territorial do Sintex que compreende os municípios de Blumenau, Apiúna, Ascurra, Benedito Novo, Dona Emma, Doutor Pedrinho, Gaspar, Ibirama, Indaial, José Boiteaux, Massaranduba, Pomerode, Presidente Getúlio, Rio dos Cedros, Rodeio, Timbó, Victor Meireles e Witmarsun. Nestas cidades o Sintex é a única entidade representativa com respaldo constitucional para negociar convenções coletivas, com os sindicatos laborais das categorias de fiação, tecelagem e do vestuário, nas quais sempre busca um equilíbrio entre os interesses das partes envolvidas.

Representando o maior pólo têxtil do Brasil, oferece uma gama de serviços que servem para assessorar os empresários no acompanhamento de tudo o que ocorre com o setor. Dentre a oferta de serviços, destaca-se:

- **Distribuição de Informação:**

Os entes associados recebem com frequência, boletins, circulares, clippings com matérias dos principais jornais e o informativo “Sintex Fax Notícias”, distribuído semanalmente para as empresas associadas. As informações processadas são rigorosamente interessantes ao setor.

- **Instituição de Comissões Técnicas:**

A matéria de trabalho dessas comissões compreende considerável gama de variáveis complementares à atividade principal; as atividades-meio como Relações Trabalhistas e Sindicais, Recursos Humanos e Treinamento, Transportes, Suprimentos, Jurídica e Trabalhista, entre outras.

- **Acompanhamento da Normatização Técnica:**

O Sindicato possui ainda um departamento destinado exclusivamente a acompanhar junto à ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) o andamento de processos que envolvam produtos têxteis. Nesse quesito, tal câmara tem competência que abrange todo o mix de produtos do complexo local, dando sugestões e promovendo debates a respeito do assunto. O trabalho conta também com o apoio de três comissões ligadas diretamente a esta Secretaria: a de artigos de cama, mesa e felpudos; a de classificação e controle de qualidade do algodão e a de tecidos e confecções de malha.

- **Comissões de Arbitragem:**

Consiste numa iniciativa que reúne Sintex, a própria ACIB e corporações privadas (associações) de profissionais na área de Economia, Contabilidade e Direito para mediação de conflitos trabalhistas ou comerciais, com atuação voltada à assessoria de tribunais e também junto ao Procon, de forma que escore os interesses patronais.

1.6 ACIB (Associação Comercial e Industrial de Blumenau)

A Associação Comercial e Industrial de Blumenau foi fundada por um grupo de agricultores, comerciantes e industriais em 1901, com o objetivo de defender seus interesses e incentivar o crescimento da economia local. Hoje, a ACIB está consolidada como entidade consultiva da administração pública, participante de várias comissões deliberativas do Executivo Municipal, principalmente no que toca às ações comunitárias e de incentivo ao desenvolvimento econômico do município.

No campo assistencial, mantém à disposição de seus associados uma série de serviços como:

- assessoria fiscal, tributária e jurídica, para consultas rápidas, tanto por vias telemáticas como personalizadas;
- escritório da Junta Comercial do Estado de Santa Catarina (JUCESC), onde são feitos registros de empresas e alterações contratuais, além da autenticação de livros fiscais;
- convênio para obtenção de informações cadastrais sobre eventuais parceiros de negócios situados em qualquer parte do país e do exterior;
- contratos de prestação de serviços na área de saúde médico-odontológica dos associados e colaboradores;
- manutenção do Convention Bureau, organização privada encarregada da captação de eventos para Blumenau e do Pólo de Software, incubadora de novas empresas nas áreas de informática (BLUSOFT) e eletrônica (BLUTRÔNICA);
- eventos de difusão técnica a custo subsidiado para agentes conveniados;
- convênio, em conjunto com outras Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina, com a Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera, com o objetivo de desenvolver os processos administrativos, tecnológicos e de produção de pequenas e micro empresas. Através de constantes encontros, grupos de empresários de áreas afins discutem problemas comuns e buscam soluções conjuntas.

Outro papel importante da Associação diz respeito ao acompanhamento das atividades do poder público (Executivo e Legislativo municipais, estaduais e federais), com o objetivo de defender constantemente os interesses da classe produtiva. Exemplos disso são as lutas da entidade por causas como a conclusão da BR-470, melhoria nas condições dos aeroportos da região (Navegantes e Quero-Quero), redução da carga tributária, além de conquistas em materialização como a duplicação da rodovia BR-101.

A ACIB desenvolve também projetos especiais na área ambiental, como a redução do lixo industrial (efluentes e lodo) das pequenas e médias estamparias e grandes empresas têxteis

da cidade; construção do aterro sanitário industrial do Médio Vale do Itajaí; e o sistema de gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Itajaí.

1.7 SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial)

Por imperativo dos industriais, como genitor do SENAI, inicialmente com a razão de Centro de Educação e Tecnologia de Blumenau, iniciou suas atividades em 1945. Na ocasião, funcionava em instalações provisórias cedidas por empresas locais. Em de novembro de 1955, a Escola de Aprendizagem foi concluída e já em 1956, deu início aos de cursos de aprendizagem industrial nas áreas de ajustagem mecânica, tornearia mecânica, mecânica de automóveis, eletricidade e marcenaria. O desenvolvimento da economia local impulsionou esse educandário a buscar novas alternativas para atender a demanda de mercado com eficiência e eficácia no serviço prestado ao clientes. Atualmente tem suas atividades voltadas às áreas: Têxtil e Confecção, Mecânica, Eletro-eletrônica, Informática, Marcenaria, Panificação e Meio Ambiente.

O principal curso mantido é o de Técnico Têxtil e Formação de Auxiliares Técnicos, com a missão de capacitar recursos humanos para o desenvolvimento de atividades técnicas e administrativas do setor têxtil voltado a atuantes no setor em nível de 2o grau, destacando-se em sua grade curricular as disciplinas de:

- Fibras Têxteis e Fiação, Tecelagem e Malharia
- Desenho Técnico e Padronagem;
- Organização, Normas de Controle de Qualidade e Gestão Ambiental;
- Acabamento e Tinturaria; Química Geral;
- Administração de RH e de Produção;

1.8 CETIL (Centro Eletrônico Têxtil de Blumenau)

Em 1969, treze empresas da cidade se uniram para criar o primeiro *Bureau* independente do País, o Cetil, que se transformaria na maior empresa do gênero na América Latina.

Dessa junção, em 1972 resultou fundado pelo empresário Hans Prayon o Cetil (Centro Eletrônico Têxtil), de início responsável pelo desenvolvimento de programas para computadores (softwares) destinados à geração de folhas de pagamentos, planilhas de custos e contabilidade. Nos primórdios; houve ceticismo da parte do empresariado perante a idéia de centralizar suas atividades burocráticas nesse centro de processamento. Não menos importante foi a formação de técnicos das empresas para atuação nas mesmas. As economias de escala auferidas com sensível redução de custos com serviços e atividades-meio fizeram com que a entidade granjeasse a confiança da coletividade, a ponto de ter, hoje, 61 empresas, várias das quais detentores de prêmios nacionais, abraçando a tarefa de desenvolvimento de programas voltados diretamente à produção. Em 1993, por ocasião da 8ª Fenasoft (Feira Nacional do Software), jornalistas Estrangeiros das revistas Bytes e PC Magazine escolheram um produto de Blumenau, o processador de textos Fácil para Windows, como o melhor do evento.

Não raro, funcionários que se desligaram do Cetil fundaram empresas próprias, cujo arroubo se deu em 1989, quando os empreendimentos em softwares começam a proliferar e desvincular do Centro. Dessa geração de técnicos, há que se salientar que foi em Blumenau que surgiu o primeiro aplicativo brasileiro em OS/2. (um sistema de controle patrimonial criado pela WK Sistemas naquela ano) e o primeiro processador de textos para Windows (Fácil Informática, em 1991).

O acerto da decisão superou os objetivos iniciais de atendimento ao setor têxtil, a ponto de gerar uma profusa rede de empresas de informática, o que projetou Blumenau como o principal produtor de softwares aplicativos do País.

Entre as incubadoras do sistema Cetil, com a natureza do caso em estudo, projeta-se a empresa **Multiec Projetos e Sistemas Ltda** - Desenvolve software e hardware completos em Blumenau para gerenciamento da indústria têxtil. Já conseguiu colocar os produtos em operação para a avaliação, primeira do País a fabricar soft e hard integrado para a indústria têxtil (beneficiamento com tecnologia totalmente nacional).

Por sua vez, a empresa **Bruch Equipamentos Industriais Ltda**, ganhou *Prêmio Qualidade* do SENAI/SC em 1993 por desenvolver tesoura pneumática para corte de tecidos à prova de acidentes e de choques elétricos no contato com a água (segundo lugar a nível nacional). Lançou máquina programada para corte de etiquetas sem similar no mercado nacional. A

Mendes Engenharia Ltda - primeira empresa do País a produzir software de gerenciamento de tinturaria. Agora, produz também controlador lógico programável para controle de tingimento.

1.9 FURB (Fundação Universidade Regional de Blumenau)

As elites locais, preocupadas com a saída de blumenauenses para estudos superiores em Florianópolis, perseguiram o intento de trazer a Universidade para o interior. Fatores como a alta demografia interiorana, superior às cifras da capital, o alto nível de industrialização e a superioridade em arrecadação, foram as molas propulsoras do projeto para criação de uma faculdade regional.

Entre os fundadores da instituição, merece relevo o professor e vereador Martinho Cardoso da Veiga, então do PSD (Partido Social-Democrático), que iniciou as tentativas junto aos executivos Estadual e Municipal e também movimentos de massa em prol da criação, pregando o fim do que chamava de “evasão familiar”, i.e., a saída dos jovens da região para estudar na capital. Sua iniciativa encontrou eco nos meios políticos, empresariais e populares, que abraçaram a proposta de implantação do ensino superior em Blumenau.

Em maio de 1964, iniciava a primeira aula da faculdade de ciências econômicas da então Fundação Universitária de Blumenau via Lei Municipal, estipendiada por verbas públicas do Município, formando a primeira turma em 1967. Em 1968, cessa o benefício público e o ensino passa a ser pago pelos alunos. Há que se reiterar a expressiva contribuição financeira disponibilizada pelo empresariado, que também forneceu os primeiros quadros docentes para a instituição, alargando assim seu raio de influência política no meio da intelectualidade, bem como dirigindo o escopo da disciplinas para suas áreas técnicas carentes.

Atualmente, sua grade curricular contempla matérias de sumo interesse à estrutura econômica de Blumenau e, paulatinamente, abrangendo especialidades dos circunvizinhos. Pelas características regionais, em termos espaciais e, por influência da política educacional da Revolução de 1964, afirmada na reforma do ensino em 1971, sob os auspícios do Governo do general Emílio Médici, na senda do Ciclo Militar, apoiado pelas classes produtoras, a filosofia institucional reside no empreendedorismo, pela qual se visa formar o profissional empreendedor.

Em 1987, a instituição é elevada ao grau de Universidade.

Em estreita correlação com a demanda de profissionais para o setor têxtil, a Universidade sustenta cursos de graduação específicos como Química Industrial, Moda e Engenharia Elétrica. As grades curriculares dos demais cursos, sem exceção, baseiam-se em disciplinas de interesse da economia local.

Na área de pesquisa, a Universidade mantém Institutos voltados ao resguardo da economia, destacando-se o IPA (ambiental), o IPT (tecnológico) e o IPS (social). Brevemente, a tarefa do IPA consiste em coordenar, desde 1983, o Projeto Crise, que tem por missão estudar o crônico problema das cheias e desenvolver medidas não-estruturais de prevenção. A preocupação tem origem nas duas últimas grandes enchentes (1983-84), que infligiram sérios danos à atividade econômica, sendo que o projeto propedêutico recebe contribuições permanentes das grandes empresas.

Por seu turno, o IPT difunde e desenvolve tecnologias diversas aplicáveis à indústria. O raio de ação compreende de simples instalações elétricas até o tratamento de águas e efluentes industriais. O IPS, de cunho social aplicado, de igual importância, trabalha com mensurações da economia local, desenvolvendo análises comparativas com o desempenho estadual e nacional, bem como apontando diagnósticos para certas conjunturas macro ou microeconômicas, apreciados pelos agentes empresariais e políticos.

Outro apêndice que merece consideração é a Escola Técnica do Vale do Itajaí (ETevi), vinculada à FURB desde 1975, que dedica-se à formação de quadros técnicos em nível de 2º grau para atendimento da demanda industrial. Seus dois principais cursos, hoje, são Processamento de Dados e Eletrônica Digital.

1.10 FBET (Fundação Blumenauense de Estudos Têxteis)

Suas atividades iniciaram em 1970, como iniciativa de cinco grandes grupos, tendo à frente ilustres dirigentes como Carlos Odebrecht (Grupo Karsten), Ingo Zadrozny (Artex), Hans Prayon (Hering), Rolf Kuehnrich (Teka) e Heinz Schrader (Cremer).

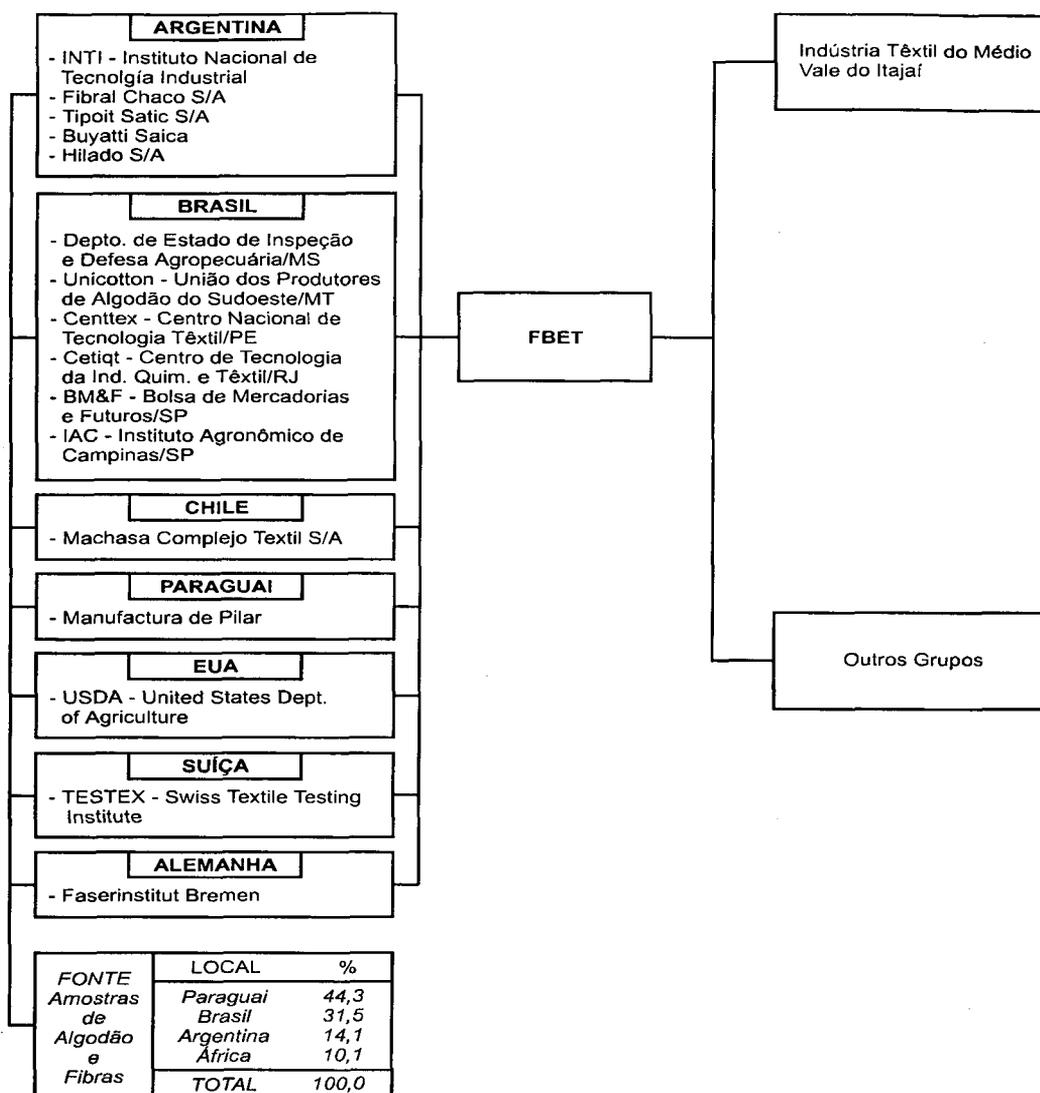
No começo, denominado CEPETEX (Centro de Estudos e Pesquisas Têxteis), as atividades consistiam em simples, porém importante, acompanhamento das tendências tecnológicas dos grandes centros industriais e sua difusão às empresas locais subscreventes do programa, tendo, portanto, caráter assessorio em matéria de intangíveis.

Em seguida, com personalidade fundacional privada, a empresa é dotada de maquinário para trabalho de algodões e fibras colhidos de empresas locais para estudo, coletadas em empresas, cujas amostras são pesquisadas e recebem rotulação técnica minuciosa, inclusive com recomendações de tratamento no âmbito dos demandantes desse serviço. Para idéia de volume de serviço, chegou-se a processar 4,2 milhões de amostras em 1999, contra 0,33 milhões em 1971-75.

A rotina estabelecida reside em coleta periódica e por empresa de amostras de matéria-prima básica, as quais são estudadas individualmente e recebem relatório pormenorizado por unidade, sendo este distribuído aos subscreventes adimplentes do programa.

A entidade sustenta um leque de ligações com empresas e institutos congêneres nacionais e estrangeiros, cuja sistematização funcional está disposta no organo-fluxograma seguinte:

Figura 9: Organo-Fluxograma



Fonte: Pesquisa Própria, 2000.

O estudo de fios, somente, exige outras ligações, também com centros de excelência de produto. A maior parcela de entes coligados corresponde a Centros Tecnológicos de universidades e empresas privadas especializadas na pesquisa de fios. Os modelos, visando competitividade, obedecem à padronização internacional (vulgo HVI do USDA - United States Department of Agriculture) e também aos ditames da ISO (International Standardization Organization) e da ES (European Standards). As trocas de amostras seguem o sentido do organo-fluxograma supra - exposto.

2 AS RELAÇÕES PRÉ-COMPETITIVAS INTERFIRMAS - POTENCIALIDADES

Tomando por referencial demonstrativo as visitas feitas por este pesquisador às empresas – líderes, e as impressões colhidas, pode-se propor o exame dos aspectos estruturais do complexo têxtil blumenauense, à luz dos conceitos descritivos e/ou propositivos de colaboração pré-competitiva, a priori, exige que se identifique algumas condições objetivas que podem sustentar um modelo ainda embrionário, sendo elas:

- a) a existência de amplo potencial para o desenvolvimento pragmático de práticas de colaboração, visto que o complexo é voltado para a fabricação homogênea (roupa, tecido), compreendendo 146 empresas instaladas num espaço de 531 km² e as unidades equidistantes em média de 8 km. O complexo compreende somente a produção e acabamento de artefatos têxteis, uma vez que as fontes de matéria-prima (algodão) encontram-se em outras regiões e a tendência, nesse especial, e horizontalizar o fornecimento.
- b) divisão e especialização interfirmas na cadeia vertical da produção de tecidos e malhas na região;
- c) relação horizontal sob a forma de subcontratação para elaboração de partes da produção, envolvendo grandes e médias empresas (contratantes) e pequenas e micro (subcontratadas);
- d) importância proporcional da PMEs, com participação de 90,1% no total de empresas do complexo, ainda que operem em níveis de produção bem inferiores aos das seis grandes;
- e) disponibilidade de mão-de-obra qualificada e de recursos técnicos capazes de resolver grande parte dos processos e do produto;
- f) presença de serviços de apoio tecnológico específicos para o setor de

reconhecimento da competência nacional como o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, dotado de um centro local de estudos têxteis – CBET). Além disso, a Universidade Regional (FURB) e alguns educandários de nível básico têm seus currículos vocacionados com matérias do setor têxtil-vestuarista como o curso de Moda, a disciplina Química Têxtil e Fibras, etc;

- g) provisionamento rápido de insumos, componentes, equipamentos, ferramentas de precisão e serviços afins, haja vista que, em torno do complexo têxtil orbitam outras atividades de apoio (metal-mecânica, financeira, comercial, tecno-científica, etc);
- h) liderança nacional no setor, comprovada pela existência de associações patronais representativas e politicamente fortes e influentes como a ACIB (Associação Comercial e Industrial de Blumenau) e o SINTEX (Sindicato das Indústrias Têxteis) em nível regional e, na esfera nacional a ABIT (Associação Brasileira das Indústrias Têxteis), todas com assento nas esferas locais de decisão político-institucional;
- i) facilitada complementaridade dos processos e tarefas, possibilitando firmar laços de cooperação produtiva em caso de alguma deficiência localizada, frente ao considerável número de PMEs aptas a captar parcelas do processo geral;

Essa configuração confirma a presença de fatores basilares propícios inclusive à formação de cluster na região em estudo. No entanto, essas condições carecem de investigação mais aprofundada a fim de que se possa identificar o estado de desenvolvimento e a estabilidade das relações interfirmas que se formam, sobretudo no que toca à relação entre as empresas em função da dimensão (pequena – média – grande), por enquanto sabidamente conflitante.

2.1 Relações Verticais Fornecimento de Bens e Serviços

Em primeiro lugar, constata-se que o abastecimento de matérias-primas, insumos e máquinas, na sua maior parte, é realizado no exterior do complexo, sabido que o maquinário é majoritariamente estrangeiro, bem como a matéria-prima básica (algodão) é adquirida em outros estados e países. Somente no caso de empresas de vocação vestuarista, a matéria-prima (malhas, fios) é conseguida facilmente na região. Logo, o interior do complexo não se configura como

local privilegiado para aquisição de bens de produção. Quiçá o deslocamento espacial da cotonicultura (já visto) venha a trazer vantagens no sentido, visto que hoje não é interessante à empresa ter propriedade das algodojeiras – até mesmo – em alguns casos – das fiações.

No que toca aos serviços especializados, tem-se duas considerações: a primeira é quanto à atividade-meio da indústria – os atos complementares da produção como assessorias diversas, serviços administrativos e financeiros, do que a cidade dispõe satisfatoriamente. A segunda consideração trata sobre a atividade-fim (produção de tecidos e roupas), que tem a seu favor a já consolidada cultura têxtil da coletividade blumenauense – a vocação especial da maioria trabalhadora.

Em oposição, a especialização técnica em maquinário ainda depende de assessoria das matrizes européias – essa condição começa a amadurecer à medida que o SENAI, através do Centro Blumenauense de Estudos Têxteis (CBET), vem promovendo a formação de especialistas em equipamento estrangeiro. A formação em massa pode significar, a médio prazo, uma alta na oferta de mão-de-obra técnica e conseqüente abatimento de custos com serviços ou equipes de manutenção ou mesmo a formação de um “exército de reserva técnica”.

Em conclusão, tem-se que a qualidade dos bens e serviços oferecidos, bem como as condições de atendimento na relação cliente - fornecedor são bastante satisfatórias, atingindo níveis acima da média de outros segmentos industriais quando analisadas a atividades adjacentes ao setor principal. Da mesma forma, os custos desses produtos e serviços parecem estar no nível de competição internacional, tendo em vista a manutenção da competitividade garantida pelos industriais no mercado externo, devidos aos progressos auferidos com a reestruturação.

Em função da disponibilidade e acesso aos produtos da cadeia, é possível associar a eficiência coletiva do setor, dadas as seguintes vantagens competitivas que o parque blumenauense detém:

- agilidade e continuidade no abastecimento de insumos;
- alto nível de qualidade dos insumos devido à política de firmeza e exigência estabelecida pelos empresários do complexo;
- capacidade de negociação clara e direta entre o complexo e a clientela, visto o

imperante ambiente de colaboração de praxe, se atendidos os rigores das empresas líderes (as seis);

- possibilidade de desenvolver juntamente com os fornecedores de insumos os componentes mais adequados às necessidades do complexo.

2.2 Intercâmbio de Informações

Os resultados e a prática cotidiana observada revelam que as interações entre cliente e fornecedor visando a melhoria de bens e serviços desenvolvidas no interior do complexo são constantes. É o caso, por exemplo, da troca de informações entre fornecedores de máquinas (fiação, tecelagem, costura) e os produtores locais.

A interação com agentes de comercialização ocorre no próprio ambiente das firmas, dado que estas possuem rede própria de vendedores que atendem ambos os flancos de comércio. Dessa forma, fica evidente que as grandes redes de comércio cumprem o papel de exigir qualidade e aperfeiçoamento de designs e projetos de novos modelos.

No mesmo sentido, a relação com empresas de consultoria e o recurso a bibliotecas especializadas aparecem como atividades em desenvolvimento, bem como o advento de PMEs estreitamente sintonizadas com as GEs e disciplinadas, apontam para um possível estabelecimento de relações em marcos de cluster.

A maior intensidade de informações, por certo, acontece a respeito do controle de crédito da mão-de-obra, cuja qualificação compreende desde o grau de instrução, carreira e histórico disciplinar, objetivando acima de tudo o controle político de classe com vistas a conter movimentos de massa como paralisações, paredes, greves, etc, enfim, qualquer forma de tumulto que comprometa a ordem empresarial. Do lado capitalista, não menos importante é o controle do crédito de clientes e fornecedores.

2.3 Relações Horizontais

Na verdade, as relações interfirmas horizontais de colaboração diferem bastante das

relações verticais. Isto porque, nas relações entre empresas que produzem o mesmo bem, a concorrência permanece geralmente ativa – o que dificulta o desenvolvimento de colaboração nesse campo. Assim, ficam preservados certos níveis de competição, sendo um aspecto positivo da dinâmica e do desenvolvimento do complexo que, em certas circunstâncias, obriga o coletivo empresarial à união em torno de projetos coletivos, porém imediatos.

De toda a forma, por mais que se preserve a distância competitiva, as empresas vem se abrindo para iniciativas como criação de postos de vendas para artigos comuns (out-lets centers), compra conjunta de tecnologia, formação de recursos humanos e manutenção de instituições vocacionadas ao ensino técnico e profissionalizante .

No que tange ao fluxo de informações, prevalece o freqüente e o mais usual é o controle dos fluxos e qualidade da mão-de-obra em estreita colaboração interfirmas do setor e com agenciadores de trabalhadores, todas fazendo, sobretudo uma triagem disciplinar desde a última grande greve de 1989.

Um segundo fluxo estabelecido é o intercâmbio de técnicas administrativas e gerenciais tanto de pessoal como de produção, que se corporifica na forma de cursos e seminários setoriais promovidos pelas agremiações empresariais como ACIB (Associação Comercial e Industrial de Blumenau), CDL e sindicatos patronais.

2.4 A Subcontratação

O recurso à subcontratação é, sem dúvida, uma prática muito usada no complexo, mormente pelo subsetor vestuarista.

Nesta relação, as empresas de grande e médio porte aparecem como contratantes e as micro e pequenas como subcontratadas, as quais, pelas suas características artesanais e por participarem apenas de “etapas” do processo, são denominadas de “facções”.

Se for considerado que a quantidade de trabalho subcontratado tem acompanhado o crescimento da indústria pós-1990, pode-se entender que a relação de subcontratação no complexo têxtil apresenta um papel estrutural no sistema produtivo. O trabalho não é apenas um

recurso externo adotado somente em casos eventuais de flutuação da demanda, mas passa a constituir uma espécie de organismo interno à estrutura.

2.5 Características das Subcontratadas

Trata-se de pequenas empresas, na maioria das vezes, de natureza familiar que executam essencialmente operações manuais, que são desenvolvidas no próprio domicílio. O tipo de facção mais encontrado conta de 5 até 10 funcionários fixos, estes em geral, membros de uma mesma família, aos quais, dependendo da demanda, é agregada uma mão-de-obra temporária, às vezes atingindo um grande número.

Embora as facções, em geral, possuam registro legal para funcionamento social, as mesmas não têm a prática de registrar os empregados em carteira de trabalho e previdência (CTPS). No entanto, a maioria opera em nome do proprietário (pessoa física) e os fluxos de responsabilidade (cargas, insumos, pagamentos) tem contratação em caráter *empresa – autônomo*.

Na maioria dos casos, o trabalho em caráter temporário é basicamente feminino subcontratado pelas facções na própria vizinhança e é realizado em ambiente doméstico onde o proprietário miscigena seus afazeres comuns com a produção, obrigando-o a exercer uma intensa jornada. Assim sendo, a facção figura como um posto de produção que centraliza e processa os pedidos de grandes e médias empresas.

A relação do trabalho feminino com essa forma de subcontratação é explicada pela ação conjunta de filhos menores e/ou em idade escolar ou ainda por idosos aposentados e residentes na casa da facção.

A organização do trabalho é bastante rústica, sendo que as tarefas delegadas dispensam conhecimento técnico e até mesmo básico, como separação de artigos, pesagem, costura, corte e algum preenchimento de formalidade burocrática, exigido pelo contratante em certos casos.

Das atividades simples, a mais requisitada e desenvolvida é a costura. As facções recebem tecido ou malha em rolos (peças), ou artigos semi-fabricados, e efetuam cortes baseados em modelos pré-estabelecidos e são orientados quanto à montagem, costura e confecção final.

Nessas unidades domésticas ocorre o emprego maciço de máquinas de costura (de 5 a 20 por casa), embora de padrão tecnológico mais atrasado que o das GMEs (Grandes e Médias Empresas).

As subcontratadas oferecem vantagens imediatas ao grande e médio produtor como:

- economia com máquinas e instalações;
- racionalização de recursos produtivos;
- pronta resposta à flutuação eventual da demanda;
- suprimento de tarefas que requerem maior quantidade de trabalho humano;
- eficiência do regime de trabalho doméstico;
- desoneração com encargos e burocracia trabalhista e previdenciária;
- inexistência de conflitos trabalhista mesmo sub judice,
- contratos precarizados e flexíveis.

Apesar dos índices de informalidade que permeiam a existência das facções, ocorre inevitavelmente a incidência de impostos específicos (ICMS, IPI) que são gravados sobre a circulação do contratante.

A prática do controle de qualidade (CQ) dos serviços realizados nas facções é levada a efeito também pela empresa contratante. O processo é realizado diariamente nas rotinas fabris e é alimentado pelas coletas periódicas (a cada 5 dias, em média) de produto acabado. O serviço insatisfatório é devolvido e refeito às expensas da subcontratada e aceitação de tal é *conditio sine qua non* para a celebração do contrato.

O pagamento dos serviços é realizado ao final de cada mês e, comumente, dá-se por volume (peso, unidades/peça) de trabalho, cuja importância envolvida coincide, *ultimo ratio*, com pouco a mais que o piso salarial *per capita* da categoria, sustentando a continuidade da dependência semelhantemente a de um trabalhador formal.

Em caos minoritários, há contratantes que estabelecem cooperação técnica como o fornecimento de manutenção eletro-mecânica, fios, peças metálicas e lubrificantes, transporte dos

produtos, treinamento de mão-de-obra e até o empréstimo de máquinas e ferramentas.

Os salários praticados no âmbito façcionista diferem em muito se analisados a par das empresas verticalizadas. Na atualidade, o proprietário da facção recebe uma média mensal de US\$ 1.500 líquidos - valor bastante alto se o mesmo uma costureira (a US\$ 100 / mês). Por outro lado, ou seja, da parte do trabalho, a irresponsabilidade fiscal derivada da semi-clandestinidade permite que se pague melhores salários aos trabalhadores das facções (US\$ 300 / mês, em média), líquidos e livres de todos os encargos trabalhistas e sociais.

2.6 O Controle do Trabalho Interfirmas – Observações Gerais

Como é possível deduzir, o complexo têxtil-vestuarista, necessariamente, não atua como vertente de inovação e cooperação, ainda que conheça tal prática em forma de *cluster*. Nesse meio, o empresariado ainda figura como submisso às exigências do mercado comprador, este mais coeso e unido em torno de objetivos e desafios comuns à classe.

Apesar da ausência da prática típica de cluster, o setor dispõe das condições gerais para tal a exemplo de fatores positivos como sustentação em mercado de trabalho flexível, regime salarial inferior à média nacional, mão-de-obra de baixo custo de reprodução e outros já dissecados – são os chamados “aspectos externos para desenvolvimento de agrupamento setorial.” Ressalte-se que elementos como baixos salários, incentivos fiscais e infra-estruturais são os mais cobiçados pelas empresas em situação de êxodo.

Tem-se observado que a indústria se orienta mais para uma estratégia de competição que de cooperação pré-competitiva, seja nos mercados internos ou externos, predominando o fator preço e a ênfase ao baixo custo de produção.

Por essa razão, a gestão de mão-de-obra busca historicamente o funcionamento do ramo com padrões de salário abaixo da média de mercado e para condições precárias de emprego como instabilidade constante, alta rotatividade e baixa qualificação profissional. Explica esta assertiva o fato de a produção têxtil ainda ser elevadamente trabalho-intensiva, porém em níveis seguidamente decrescentes ante a automação que se firma.

O resultado da análise do setor em questão mostra que as formas de cooperação interfirmas têxteis ainda são frágeis e, mesmo existindo certa relação com outros produtores complementares (metalúrgico, plástico, químico, etc), também não se verifica estreitamento de laços em torno de metas comuns e de modo ostensivo.

Sob o aspecto quantitativo e de mobilidade dos segmentos que compõem a indústria blumenauense, a relação interfirmas na cadeia vertical tem gerado decréscimo no nível de emprego nos últimos 8 anos em todas as categorias que se relacionam com o setor têxtil – a evolução é notada na Tabela a seguir.

Tabela 34: Movimentação do Emprego no Setor Têxtil-Vestuarista da Jurisdição do Sintex no Período 1990-97

ANO	EMPREGO ANTERIOR (a)	ADMISSÕES (b)	DEMISSÕES (c)	SALDO (d) = (b)-(c)	EMPREGO ATUAL (e)=(a)-(d)
1990	nd	nd	nd	nd	41.233
1991	41.233	5.912	9.015	(3.103)	38.130
1992	38.130	7.314	9.512	(2.198)	35.932
1993	35.932	6.826	7.718	(892)	35.040
1994	35.040	6.513	7.363	(850)	34.190
1995	34.190	8.711	12.195	(3.484)	30.706
1996	30.606	4.295	8.061	(3.766)	26.840
1997*	26.840	2.531	3.252	(721)	26.119

Fonte: SINTEX, 1998.

O volume de emprego diminuiu em 36,6% de 1990 a junho de 1997 e o alto índice de rotatividade é resultado direto da automação e do reordenamento administrativo. O disposto na Tabela supra indica o alto índice de rotatividade e paulatina redução da categoria trabalhadora que, no período tratado, perdeu mais de 15 mil postos.

A tabela seguinte oferece em destaque a liderança de Blumenau, em comparação direta com algumas cidades do complexo têxtil, no ranking das demissões e da alta rotatividade de mão-de-obra no setor. A quantidade envolvida no saldo do emprego revela que a maioria das demissões deu-se nesse segmento. Curiosamente, as cidades com saldos positivos, por coincidência, projetaram-se no cenário econômico em vista de considerável crescimento que

chegou a superar os indicadores blumenauenses, cidade até e então “carro-chefe” no contexto catarinense.

Tabela 35: Demonstrativo da Rotatividade de Emprego nas Principais Cidades do Pólo Têxtil-Vestuarista Catarinense Entre 1994-97

CIDADE	ADMISSÕES (a)	DEMISSÕES (b)	SALDO (c)=(a)-(b)
Blumenau	103.201	110.395	-7.194
Brusque	24.951	27.195	-2.244
Gaspar	14.584	15.079	-495
Guaramirim	4.559	5.090	-531
Indaial	13.076	13.023	53
Jaraguá do Sul	43.562	42.155	1.407
Joinville	122.725	124.697	-1.972
Pomerode	6.785	6.464	321

Fonte: MTb / SINE (SC), 1998.

Até o presente, especialmente nos oito anos recentes, de consensual acordo com a representação industrial e laboral, o volume de emprego vem declinando, isso se devendo a três motivos principais:

- a) crescimento continuado do volume de produção e estoques finais (superprodução) desde 1992;
- b) intensa difusão de práticas e técnicas de racionalização organizacional e processual do trabalho seguida de altos níveis de automação;
- c) crise estrutural marcada pela sobreapreciação cambial contratora de exportações;
- d) déficits comerciais provocados pela importação desabrida de gêneros asiáticos;

Evidentemente que a subcontratação como forma de relação horizontal específica vai exercer um papel fundamental sobre o mercado de trabalho do segmento, na medida que vai se constituindo atividade capaz de regular certas relações empregatícias, sobretudo em épocas de aquecimento da demanda como ocorreu em 1991-93, reconstituindo o nível emprego. A regulação aqui aludida compreende o crescimento extensivo do emprego e a preservação dos níveis salariais relativamente baixos, particularmente para as funções de pouca qualificação.

Os produtores têxteis têm, nos últimos quatro anos, procurado desenvolver a otimização dos processos produtivos em função de motivos como exigência da clientela, rebaixamento de custos, demanda exterior e acompanhamento da concorrência. Entre as medidas tomadas, destacam-se:

- estabelecimento de rotinas de manutenção preventiva;
- redução do quadro permanente de manutenção;
- controle de qualidade (CQ) pelos empregados produtores durante o processo;
- dispensa de controladores diversos e revisores;
- incorporação de células de produção e grupos de melhoria;
- controle estatístico do processo;
- redução de estoques intermediários;
- formação de trabalhador polivalente;
- redução dos níveis hierárquicos de mando.

A fim de adequar a estrutura empresarial aos padrões internacionais da administração, à luz do liberalismo em voga, o coletivo empresarial tomou também atitudes de foro extra-industrial, de largo alcance social e de iniciativa a dar cabo nas políticas tradicionais de bem-estar social como:

- extinção de fornecimento de alimentação e de refeitórios próprios;
- convênios sem subvenção (terceirização) com cozinhas industriais para alimentação do operário;
- fim do subsídio alimentar;
- rompimento dos contratos de transporte especial (linha do trabalhador), ficando mantido somente o suprimento de vale-transporte obrigado por lei federal;
- terceirização das funções especializadas;
- suspensão do fornecimento de cesta básica;

- sustação dos contratos de planos de saúde com particulares;
- bonificação por produção em troca do prêmio – assiduidade;
- participação acionária nos lucros das empresas (poucas ocorrências).

Esse conjunto de mudanças, embora algumas delas se restrinja ao âmbito específico de um setor ou área operacional, implica em alterações importantes nas atribuições e responsabilidades do trabalhador.

Ao contrário de outros segmentos complementares, o setor têxtil vem suprimindo seus planos de benefício, restando à massa trabalhadora pouco mais que o pagamento usual de direito.

Concomitantemente, as empresas promoveram outra verdadeira “inversão de prioridades”. em lugar das políticas sociais, o segmento deliberou, em comum acordo e premidas pelas necessidades advindas dos novos padrões conjunturais, pela intensiva capacitação do corpo diretor e do *staff*.

O foco dos seminários, palestras e cursos passa a ser dirigido preferencialmente para a alta direção e chefias intermediárias e, em último, se atingia os funcionários da linha de produção com programas de capacitação multifuncional para assunção de maiores responsabilidades no emprego e desempenho mais eficiente.

Assim ocorrendo, observa-se uma ampliação do perfil ocupacional do trabalhador médio, envolvendo atribuições ligadas ao controle de qualidade e à manutenção preventiva. Isso somado à difusão de práticas de trabalho em grupo acarreta em um padrão orientado para a multifuncionalidade.

Esse novo perfil é confirmado pelos resultados qualitativos nos quais aparece a mudança nos critérios de seleção e recrutamento dos trabalhadores como a obrigatoriedade de maior nível de escolaridade, experiência e disposição para trabalho em equipe.

A ameaça latente de desemprego na cidade, hoje com pouco mais de 15 mil desocupados e a insolvência generalizada tornam-se elementos promotores e mantenedores desse perfil profissional, por mais desestimulador que seja o piso salarial da categoria. Por outro lado, o trabalho a baixos salários têm compensação / vazão na maior liberdade concedida ao

trabalhador e restritos patamares e exigências e cobranças a que se submete-o; a liberdade aludida reside, simplesmente, numa situação de trabalho sob menor vigilância superior, havendo ora permissão para folgas temporárias, tempos para descanso, para fumar, o convite à missão em da ordem expressa e sumária, etc, ou seja, situações raras em passado recente.

Os benefícios doravante promovidos passam a assumir um caráter indireto, isto é, as empresas melhoram as condições de trabalho através de alterações na estrutura física ou operacional interna e não mais por ações de apelo social – as que deste tipo existem resumem-se ao básico / legal.

Em síntese, o emprego da mão-de-obra no segmento produtor analisado apresenta algumas tendências (mesmo que tímidas em certos casos) de modernização como a introdução do conceito de multifuncionalidade, trabalho em grupo, maior participação laboral, etc. No entanto, essas inovações têm por obstáculo a competição baseada em baixos preços (ainda muito arraigada) e que atua no sentido de valorizar práticas como redução de salários e instabilidade no emprego.

A dinâmica dessas mudanças encontra-se acelerada nas GMEs à medida que o complexo é constituído de uma cadeia ampla, mesmo que as empresas se pautem pela independência mútua. A constituição do complexo em cluster vai depender de um empreendimento mais coletivo associado ao implante da Especialização Flexível que, por sua vez, depende da difusão de novos princípios e métodos de gestão do trabalho para o grosso do coletivo empresarial a fim de acelerar o processo de mudança.

2.7 Perspectivas do Complexo

Considerando que as atuais relações do complexo industrial com o mercado interno (bastante instável por uma conjuntura delicada) e o mercado externo sustentado por uma relação fortemente dependente com os fornecedores internacionais (maquinário, ferramental e matéria-prima), suas perspectivas num cenário de curto a médio prazo, mantidas as condições de liberalização e globalização da economia, segundo expertos em direção industrial (oitivas com tais) são as seguintes:

- possível fragmentação da cadeia produtiva: em virtude da crise estrutural em curso,

- seguida de desestímulo às exportações, podendo culminar em queda do faturamento habitual, redução parcial da produção e até insolvência, podendo, em caso extremo, acarretar em diminuição do número de empresas e do contingente de mão-de-obra ocupado. Ao contrário, essas ameaças foram sentidas pelo coletivo industrial e pelas autoridades afetas, dos quais emanaram medidas preventivas às imperfeições mercantis (proteções, taxações, incentivos, etc);
- manutenção do ambiente tecnológico vigente: através do fortalecimento das instituições de apoio logístico nessa área. Efetivamente, essas instituições têm realizado importantes investimentos em equipamentos e em sistemas de informática. Cogita-se a possibilidade de expandir o ensino de tecnologias e ciências aplicadas à indústria têxtil via parcerias entre o empresariado, Universidade e os serviços de aprendizagem profissional;
 - contínua difusão do conceito de especialização flexível: dada a chamada fatalidade do atual estágio da indústria e economia mundial em geral, o setor vê-se obrigado a aprofundar e fazer maturar novos modelos implantados sob pena de sucumbir à concorrência externa, a qual requer constante aprimoramento da qualidade e produtividade. A alienação de certas etapas da produção a terceiros e a dedicação voltadas à *marca* e ao *comércio* exemplificam a afirmação;
 - alterações das condições de emprego: como consequência da modernização das formas de gestão empresarial, trazendo alterações como desenvolvimento e valorização dos recursos humanos através de programas de treinamento intensivo, salários mais convidativos, redução da rotatividade da mão-de-obra, comprometimento dos trabalhadores com a administração, etc. Uma tendência em andamento é a reavaliação das formas vigentes da gestão do trabalho;
 - redução do volume de mão-de-obra formal: o avanço tecnológico e sua incorporação à indústria, bem como a adoção dos ditos modelos japoneses de administração, tem significado um efeito redutor do nível de emprego formal no setor que, atualmente, consegue manter os patamares de produção passados com número inferior de empregados. Esse desemprego seria absorvido e compensado pela expansão das

- unidades de facção que vão sendo contratadas pelas GMEs;
- capacitação para o mercado externo: o conjunto de fatores ora imperante pode colocar o pólo têxtil de Blumenau e adjacências em condições de competir com o mercado externo via aprimoramento da qualidade em comparação com os importados e menor custo de produção, visto que a flexibilidade (subcontratação, faccionamento) do processo se resume como elemento fundamental de concorrência com o sudeste asiático, que sustenta padrões similares;
 - maior coesão em torno de reivindicações classistas: como forma de dar prosseguimento à política neoliberal, o empresariado vem se organizando no sentido de alcançar objetivos comuns como a liberação do piso salarial da categoria e das negociações autônomas de trabalho, eleição de personalidades políticas ligadas à classe patronal e à região via ênfase ao voto distrital, etc;
 - participação coletiva da vida público-institucional: com o intento de conseguir políticas oficiais de benefício ao setor como a conquistada Lei Kandir, o Prodec Têxtil e, em nível municipal, a tentativa de redução de encargos como o ISS de 5% para 2%. A ação coletiva pode ser sentida em relação à esfera educacional, uma vez que o coletivo patronal vem pugnando por maior adequação curricular dos educandários públicos, entre outras iniciativas em comum;
 - captação de recursos favorável: no que toca a investimentos, o setor insere-se na conjuntura liberal à medida que capta recursos disponibilizados por entes oficiais e intervém, corporativamente, nas políticas públicas. A matriz logística, segundo previsão para o período 1998-2003, consumirá um total de investimentos da ordem de US\$ 369 bilhões – metade do PIB dessa época. Entre os principais programas de fomento, conta-se com a disponibilidade de US\$ 70 bilhões do programa “*Brasil em Ação*” (federal) e de US\$ 50 bilhões da alçada estadual, prevendo-se que, da intenção de investir, 60% é de contrapartida da iniciativa privada. Mesmo que pese o maciço investimento na área pública, o setor industrial, em particular as SAs de capital aberto têm a expectativa de absorver parte dos US\$ 72,4 bilhões provenientes de investimentos transnacionais previstos para o período 1995-2000. A Tabela a

seguir demonstra o volume de investimentos segundo a aplicação por estado e setor, destacados o Estado catarinense e o setor têxtil.

Tabela 36: Previsões de Investimentos para o período 1998-2005, em Diversas Áreas

ESTADO	DOTAÇÃO (US\$ bi)	SETOR	DOTAÇÃO (US\$ bi)	% /TOTAL
SP	69,4	Público	106,8	28,94
RJ	27,6	Químico / Petro	54,7	14,82
BA	23,4	Transportes	48,6	13,17
PR	21,7	Serviços Gerais	24,5	6,64
RS	21,3	Autopeças	23,1	6,26
MG	20,5	Metalúrgico	14,2	3,85
PA	13,1	Alimentício	13,7	3,71
CE	8,6	Comunicação	12,4	3,36
AM	8,5	Madeira /Papel	12,1	3,28
GO	7,3	Mineração	9,8	2,66
SC	7,2	Financeiro	8,6	2,33
MS	4,6	Construção Civil	8,4	2,28
ES	4,4	Informática	7,4	2,01
MA	4,1	Bebidas /Fumo	6,8	1,84
PE	3,7	Eleto-eletrônico	3,8	1,03
RN	2,6	Têxtil	3,3	0,89
TO	2,4	Não - metálico	2,4	0,65
MT	2,3	Fármacos	2,3	0,62
RO	1,7	Comércio Varejista	1,6	0,43
DF	1,6	Mecânica	1,5	0,41
Outros	113,0	Outros	3,0	0,81
TOTAL	369,0	TOTAL	369,0	100,00

Fonte: CIGM, 1999

- agenda política priorizada: para o ano de 1999, o setor têxtil foi agraciado com a prioridade na agenda oficial do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, o qual, de pronto respondeu às restrições baixadas pela Argentina em julho daquele ano com ingresso de recurso perante a OMC. Além da resposta à medida argentina, cabe outra preocupação dessa pasta a renegociação das exigências técnicas, pelas quais se tenta fazer com que o mercado portenho reconheça laboratórios brasileiros que devem fornecer certificado técnico e qualitativo dos produtos em índice de restrição. Em troca-se, espera-se o reconhecimento brasileiro aos produtos alimentícios e certificados de qualidade argentinos.

O jornal "O Popular" (Agência O Estado) de 21 de julho de 1999, dava conta que o

processo de reestruturação das cadeias produtivas, visando aumento das exportações e do emprego e ainda a inserção da economia brasileira no cenário global seria a principal tarefa do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio para o triênio 2000-02. A reestruturação que se alude seria fundamentada em diagnósticos elaborados *a priori* pelo próprio Ministério com base em levantamentos do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) e com segmentos empresariais e laborais dos dez principais setores da economia, sendo o têxtil o segundo dessa pauta, precedido pela construção civil;

- pauta de financiamentos definida: ainda no ano de 1999, por iniciativa do BNDES, então sob pressão da ABIT e do Sinditêxtil, o Governo Federal fez liberar uma linha de crédito da ordem de US\$ 222 milhões (ao câmbio de dezembro daquele ano) para compra de algodão. A medida não só possibilita um alívio para as demandantes como também figura como propulsão para a retomada do *Programa de Apoio à Comercialização do Algodão Brasileiro*, bem como torna competitivo o produto nacional, ora vendido a juros de 9,8% a.a. contra a taxa internacional de 7% a.a. mais variação cambial.

Outra forma de alavancamento das exportações de têxteis vem sendo encampada pelo Banco do Brasil, como gestor do *Programa de Financiamento às Exportações* (Proex), com dotação atual de US\$ 806 milhões à disposição das empresas exportadoras para financiamento ou equalização. A mecânica definida é de se financiar 85% do valor exportado e os 15% restantes devem ser pagos à vista em dólar pelo importador, com crédito extensível de um a dez anos. Quanto à modalidade de equalização, trata-se de crédito de 85% a 100% ao exportador ou ao importador realizadas por instituições financeiras, na qual o Proex adimplementa os encargos com equivalência às taxas internacionais;

- integração produtores - industriais - governo: em abril de 1999 figurou como fato marcante o selamento de união entre essas três classes em torno de metas convergentes. Entre os tópicos de pauta, à tona tem-se conseguido a manutenção dos EGF (Empréstimos do Governo Federal) para Produtores de Algodão e Indústrias), do PEP (Programa de Escoamento da Produção) e do implante de sistema de opções

(quotas vencíveis) para a comercialização de matéria-prima. Assim, no sentido dessa integração tripartite, bem como nos marcos liberais, ou seja, com o afastamento do Estado da regulamentação, porém com vista à substituição da importação de matéria-prima, adotou-se por praxe:

- o Governo faria leilões de venda de seus estoques reguladores de algodão até 100 mil toneladas;
- o Governo não compraria algodão;
- progressiva liquidação dos estoques estratégicos de algodão mantidos pelo Estado;
- no vencimento das opções seriam executados leilões para venda de algodão pagável com recursos dos recursos via EGF e PEP.

Tais medidas têm por fundo político-econômico o propósito de manter preços pelo sistema de livre mercado, excluído o Governo, e evitar que este compre estoques de matéria-prima a ponto de inflacionar os preços domésticos e implicar em importação do produto, em última instância cuidando do crônico déficit da balança comercial têxtil;

Desta exposição, também no plano pluriestadual reafirma-se o deslocamento dos investimentos para regiões / estados emergentes como Maranhão e Goiás, que devem receber investimentos no setor têxtil maiores que a importância para Santa Catarina – esta, como já provado, concentra o maior parque brasileiro do gênero e o segundo em escala mundial, portanto prejudicada nesta nova orientação.

Da alçada privada, segundo pronunciamento da ABIT em meados de 1999, o setor deverá investir um montante de US\$ 10,8 bilhões, com vistas à expansão das exportações dos atuais US\$ 1,1 bilhão para US\$ 4 bilhões a partir de 2002. Alcançado esse objetivo, espera-se pela geração de novos 300 mil empregos diretos no período aprazado.

Tabela 37: Investimentos Previstos para o Setor Têxtil Brasileiro entre 2002-2005, por Região e Estado.

REGIÃO ORÇAMENTÁRIA	ESTADO	DOTAÇÃO (US\$ milhões)	TOTAL REGIONAL
Norte I	RR	40,0	40,0
Meio-Norte	MA	466,6	466,6
Nordeste	PB	103,8	592,4
	PE	147,6	
	BA	249,6	
	CE	91,4	
Centro -Oeste	GO	212,0	227,5
	MT	15,5	
	SP	398,4	
Sudeste	RJ	45,0	837,8
	MG	385,8	
	ES	8,6	
	PR	70,0	
Sul	SC	197,2	345,0
	RS	77,8	

Fonte: CIGM, 1999

A verba de US\$ 10,8 bilhões, segundo o PFRP (Programa Federal de Reestruturação Proposto) se concentra na necessidade da indústria se redirecionar para produtos com maior valor agregado, criar uma cadeia competitiva e comercializar a produção de modo eficaz. No bolo orçamentário está consignada prioritária atenção ao subsetor do vestuário e, a posteriori, o têxtil como é possível abstrair da Tabela em seqüência:

Tabela 38: Distribuição das Dotações do Orçamento Empresarial Têxtil para o Período 1998-2005, segundo a Atividade (US\$ Milhão)

ATIVIDADE	DOTAÇÃO US\$ Milhão	%
Fibras químicas	1.410	13,83
Fiação	1.272	12,48
Tecelagem	1.114	10,93
Malharia	68	0,67
Beneficiamento	2.723	26,71
Vestuário	3.426	33,60
Promoção de exportação	60	0,59
Alianças estratégicas	100	0,98
Resposta ao consumidor	18	0,18
Design / P&D	5	0,05

Fonte: ABIT, 1998

Os investimento em maquinário moderno, de acordo com o proposto, não é de todo suficiente, pois carece-se de mão-de-obra qualificada e treinada a ponto de operação ótimo pelo novo paradigma tecnológico e também capaz de auto-gerenciamento eficaz, sem o que o retorno dos investimentos não será atingido. Nesse sentido, faz-se imperativo que as habilidades dos setores de Recursos Humanos (RH) sejam desenvolvidos para permitir que as novas tecnologias sejam plenamente dominadas e os produtos corretamente comercializados.

Contudo, embora haja vultosas dotações para investimentos no setor, prevalece a alegação de segmentos congregados em torno da FIESC (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina) afirmando que existe falta de mecanismos de financiamento. O subterfúgio é que, 84% do setor carece de recursos externos para alcançar as metas de exportação, o que demandaria US\$ 657 milhões em 1999 e US\$ 700 milhões em 2000. No que trata à captação dos recursos disponíveis, o complexo em SC se depara com dificuldades comuns, alheias ao histórico de exportações, sendo as principais:

- garantias de terceiros, fianças e cauções exigidas;
- demora na liberação dos recursos;
- necessidade de negativa de débito para com a União;
- altas taxas de juros combinadas a prazos curtos;
- limites de operações impostos pelos bancos financiadores;
- falta de linhas de crédito para ACC (Adiantamento de Contrato de Câmbio).

Pelas previsões da ACIB, haverá o fortalecimento da região como maior e mais importante pólo têxtil apesar da reestruturação que vem ocorrendo. Acredita-se a impossibilidade de reconcentrar mão-de-obra como antes (de 10 a 12 mil funcionários por unidade fabril), porém, espera-se manter o mesmo contingente no setor só que dividido em mais empresas de pequeno e médio porte.

A indústria local augura um auto-investimento da ordem de US\$ 566 milhões para a fase 1997-2004, do que, 87% será concentrado no Médio Vale, visto que esse espaço contém largas possibilidades de crescimento, mão-de-obra à altura e cultura industrial.

Independentemente do encadeamento, se vertical ou horizontal, no que concerne à matéria-prima, se estipulou também a meta de auto-suficiência em algodão, procurando aumentar a produção de 400 mil para 800 mil toneladas/ano, ou seja, no exato limite da demanda desse componente e de também fazer expandir a oferta de fibras artificiais com capacidade para atender a todo o mercado sul-americano.

- oportunidades de exposição mercantil: o setor dispõe de um já tradicional calendário de feiras e mostras do gênero tanto em nível local como internacional. Entre os eventos de vulto, aponta-se a ITMA Alemã com edições internacionais e itinerantes, a qual chega a movimentar em média 160 mil visitantes. Embora se trate de feira industrial, o evento caracteriza-se como que oportunidade ímpar para renovação tecnológica do setor têxtil, visto que a mesma (dados de 1995) absorve 15,1% dos expositores para o subsetor fiação, 14% para *tecelagem*, 10,2% para *tecidos técnicos*, 8,7% para *malharia* e 2,9% para *confeção*;

- instituição de incentivos públicos municipais: até 1993, os incentivos de competência pública ainda não contavam com normatização que regulamentasse um fórum deliberador do assunto. Com a consolidação da legislação municipal referente a incentivos fiscais para empresas que se estabeleçam em Blumenau ou nela ampliem suas operações, via Lei Complementar N^o. 57/93, a cidade conseguiu conter o êxodo de importantes empresas que tencionavam migrar para o Nordeste brasileiro ou mesmo para o estado do Paraná, onde predomina o baixo salário e benesses fiscais - tática (ou ameaça) comum nos anos de 1990, conseguindo manter a dinamicidade de sua economia. No quadro seguinte, constata-se a tendência ascendente desse processo.

Tabela 39: Número de Empresas Beneficiadas com Incentivos Municipais e a Média Anual de Concessão entre 1970-95

ANO	BENEFICIADOS	MÉDIA/ANO
1970-73	20	5,0
1974-77	20	5,0
1978-81	15	3,7
1982-88	10	1,4
1989-92	3	0,7
1993-95	42	13,0

Fonte: Prefeitura Municipal de Blumenau, 1996

A promulgação de tal diploma não só institucionaliza a concessão de benefícios, como também cria fórum setorial - o CMDE (Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico) - oportunizando o debate e criando no poder público a cultura de resguardo do poder econômico. O CMDE, em sua estrutura orgânica conta com uma comissão párea de seis membros, tendo duas representações da Municipalidade e Legislativo, dois representantes patronais, uma representação laboral e uma universitária local. Especificamente, a Lei trata com ênfase sobre benefícios diretos sobre a carga tributária, prevendo em principal:

- isenção de impostos municipais e taxas por até dez anos;
- serviços de terraplenagem e infra-estrutura assumidos pela Municipalidade;
- disposição de distrito industrial livre de enchentes;
- permuta privilegiada de área física de operação (inalienável por quinze anos);
- obras de acesso viário prioritizadas;
- dilatação de prazos de recolhimentos de gravames municipais;
- linhas de crédito a juros subsidiados para empreendimentos de pequena e média monta;
- projetos e consultorias estipendiados pelo Poder Municipal;

2.8 Diagnóstico Imediato à crise da indústria têxtil - Análise Conjunta

Para suplantar a crise que se abateu sobre o setor a partir de 1994 com a abertura do mercado ao exterior, é consenso entre industriais e autoridades que a saída, basicamente, se resume a aumentar as exportações e reconquistar a parte do mercado tomada pelos importados, segundo professa o relatório de 1998 da empresa *Gherzi Textil Organization* - consultoria internacional especializada nesse setor.

No Brasil, o setor é representado por 22 mil empresas privadas, movimentando um montante de US\$ 37 bilhões e empregando a mão-de-obra de 1,6 milhão de trabalhadores em toda a cadeia produtiva; consomem em conjunto 1,4 milhão de toneladas de matérias-primas por ano, o que equivale a 3,8 toneladas por dia – nível superior à média mundial, por certo revelando que o processo ainda não está otimizado à altura e está eivado de desperdício.

Na esteira da desregulamentação do mercado de trabalho, houve consolidações de empresas grandes com pequenas e médias, formando unidades de tamanho econômico e de dinamicidade comparável à dos países centrais, através da dispensa do trabalho formal e de pesados ativos imobilizados, abandonando práticas verticais e contratando facções que absorvem tanto os demitidos do setor como os ativos descarregados.

As exportações nacionais cresceram de US\$ 500 milhões em 1990 para US\$ 1,9 bilhão em 1998, mostrando uma substancial redução em relação a 1997 decorrente da queda de importação de algodão. O déficit na balança comercial do gênero, consoante mesma análise, também é respondida pela importação ilegal de matérias-primas da Ásia, muito maiores, crê-se, que as refletidas em estimativas oficiais. Tem-se por meta, como já tratado, em função do orçamento industrial fixado para 1998-2004, a elevação das exportações dos US\$ 1,1 bilhão atuais para US\$ 4 bilhões até 2004 e para US\$ 6 bilhões em 2005, especialmente para as Américas e União Européia, acompanhando o progressivo dismantelamento do sistema de cotas que se completaria em meados da primeira década de 2000. O esperado aumento das exportações seria facilitado pelas desvalorizações que a moeda doméstica deve sofrer, tornando os produtos nacionais mais competitivos no mercado estrangeiro.

Outro mecanismo necessário à reversão do crônico déficit comercial reside na junção de esforços pré-competitivos por parte das empresas, em conjunto com o Governo, em torno da contenção da importação de gêneros, sobretudo da Ásia. No caso, a desvalorização do Real contribui ao dificultar as importações, tornando-as mais dispendiosas e menos atraentes.

Segue a necessidade de realizar os investimentos previstos no PFRP (Programa Federal de Reestruturação Proposto) em novas e modernas fábricas, em toda a cadeia, do plantio do algodão ao tecido, visto que se trata de uma rubrica de US\$ 10,8 bilhões a serem invertidos entre 1998-2005, suprimindo, portanto, a escassez de recursos ocorridas nos anos de 1970-80. Desse volume, previu-se que 55% devem destinar-se à modernização e o restante em expansão para atender às oportunidades de crescimento do mercado local (varejista, principalmente) e das exportações.

2.9 Recomendações-chave

A concorrência externa também se encontra revendo constantemente suas estratégias para aptidão ao mercado aberto. Igualmente, a indústria brasileira precisa preparar-se para explorar novas oportunidades de mercado no momento em que forem suspensas as quotas fixadas pelo governo.

Para um retorno mais eficaz dos investimentos propostos, a ABIT e outros segmentos representativos deliberaram por metas operacionais o seguinte conjunto de medidas conforme a atividade:

Algodão: - obter inteiro apoio institucional ao Plano Nacional para o Algodão, preparado em 1997;

- buscar a auto-suficiência nacional em matéria-prima;

Seda: - desenvolver projeto integrando três produtores de fios para atingir a produção de fios acabados;

Fibras químicas: - reduzir o direito de importação dessa matéria-prima;

- modernizar fábricas e operar em economia de escala;
- encorajar alianças internacionais;
- aumentar a variedade de produtos para o mercado;
- aperfeiçoar controles de importação;

Indústrias de fibras longas: - encorajar alianças estratégicas;

- pactuar distribuição com parcerias estrangeiras;
- facilitar seletivamente a importação de matérias-primas especiais sem subsídios de governos estrangeiros;
- desenvolver projetos com tecnologia moderna de especialização em produtos importáveis;
- estimular negociações bilaterais com os EUA e Uruguai para eliminar distorções no comércio;

Fiação de fibras curtas: - desenvolver projetos de modernização que proporcionem fios de melhor qualidade;

- aplicar em economias de escala;
- aperfeiçoar treinamento de pessoal e otimizar o tempo de produção;

Tecelagem: - reestruturar e modernizar o setor através de esquemas financeiros e tributários apropriados;

- estabelecer unidades de economia de escala;
- suprir estoques para pronto atendimento ao mercado;
- buscar parcerias com o setor vestuarista;

Beneficiamento: - melhorar o nível do tingimento (fio e tecido);

- disponibilizar o setor para parcerias com o setor vestuarista;

Produtos para o lar: - reestruturar e modernizar fábricas;

- encorajar a cooperação com o restante do complexo catarinense;
- promover o nome de Blumenau;

Postura institucional: - forçar o governo a criar o fundo de reestruturação (FR);

- fazer as instâncias públicas e privadas disponibilizar recursos para modernização e expansão de acordo com o decidido pela Unidade de Reestruturação do Setor Têxtil (URST);
- orientar unidades para a apresentação de projetos para captação de recursos do FR;
- facilitar o monitoramento da aplicação de recursos do FR;
- montar banco de dados sobre o comércio exterior;

Promoção de exportações: - criar uma identidade corporativa nacional do setor exportador;

- identificar produtos-chave e seus mercados-alvo;
- participar das mais importantes feiras e exposições

Design: - promover a criação de escolas e cursos de design;

- proporcionar aos designers oportunidades de desenvolvimento;

- firmar acordos com especialistas estrangeiros;
- definir os traços distintivos do produto brasileiro;

Alianças estratégicas: - estimular relações comerciais entre empresas nacionais e estrangeiras com objetivos de licenciamento de marcas e grifes, acordos de produção e distribuição conjuntos;

Resposta eficiente ao consumidor (REC): - voltar processos e operações para pronto atendimento da clientela;

- buscar redução do tempo de resposta à demanda;
- substituir o processo tradicional de compra e venda por uma relação especial de negócios, tipo atividades e planejamento conjuntos, merchandising, vendas e marketing compartilhados;

Estratégias cooperativas: - cooperar com empresas de pequeno e médio porte;

- trabalhar convergências nas áreas de armazenagem, transporte e distribuição do produto;

Ações políticas: - articular ações no sentido de simplificar e racionalizar o sistema tributário;

- fazer reduzir seletivamente os direitos de importação;
- reforçar controles de importações ilegais via controle do transporte;
- liberar as fibras químicas de taxações;
- reduzir encargos sociais;
- estimular a criação de empregos;
- desenvolver instituições de treinamento, ensino técnico e profissionalizante;
- estimular o aprendizado de inglês e espanhol;
- reexame do Proex e taxas de juros praticadas;

- a relação com um mercado externo: marcada pela pugna por preços baixos, esse fator constitui-se como elementar propulsor da atividade. As exportações de têxteis nas décadas de 60 e 70 do presente século, como já foi observado, superaram as exportações nacionais de soja e tal *performance* foi perseguida nos anos seguintes permitindo um crescimento sustentado e voltado para o exterior, visto que 40% da produção tem compra garantida somente pelos EUA. Destarte, a relação com esse mercado introduziu exigências como qualidade, produtividade, padronização e flexibilidade para produtos acabados, demandando das empresas o esforço de melhoria, o que, em última análise, implicou em adoção de programas de qualidade e produtividade e modernização de gestão nos paradigmas da globalização. A tendência, por certo, é que esta “onda” se propague rapidamente pelo complexo;
- estrutura diversificada dos capitais: os capitais localizados neste pólo propiciaram um processo de intensa divisão social do trabalho e de construção de uma cadeia de produção dependente e relativamente especializada, dominando numericamente as empresas de micro e pequeno porte, porém, a maior parcela de capital invertido encontra-se na esfera das GMEs;
- cultura econômica do local: a concentração geográfica dessa atividade imprime o caráter quase homogêneo ao mercado de trabalho da região. Certamente, 2/3 da PEA local já passaram atividades afins ao setor têxtil-vestuarista e, a massa estudantil vem sendo formada com essa vocação devido à influência dos grupos produtores nos educandários. essa particularidade tem determinado a inexistência de barreiras à entrada de concorrência no segmento, colocando a criação de pequenas empresas como uma alternativa importante para a complementaridade do pólo industrial;
- desenvolvimento de um ambiente tecnológico associado a produção têxtil: a fim de cumprir a missão de catalisadores dos diferentes processos, desenvolveram-se diversas instituições como o Centro Blumenauense de Estudos Têxteis (CBET) – apêndice do SENAI, os Laboratórios de Fibras Têxteis (LAFITES) componentes de alguns educandários de 2º grau, os cursos de Corte & Costura dos SENAIs e o curso de Moda empreendido pela Universidade Regional (FURB), além de ensino de

funções burocráticas mantido pelo SENAC e currículos vocacionados sustentados pela rede estadual de ensino fundamental. Essas instituições, juntamente com as empresas, permitiram o desenvolvimento de técnicas de produção e de gerenciamento específico, tecnologia e administração de materiais, testes e ensaios de qualidade, dimensionamento dos produtos, entre outros. É parte desse ambiente a divulgação de publicações especializadas em tecnologia e produção, de origem alemã ou suíça, dadas a atualidade e a oportunidade de seus conteúdos para a classe empresarial e diretora.

- relativa autonomia da cadeia produtiva organizada: a apropriação das fontes de matéria-prima (algodão) e a proximidade com fornecedoras complementares (malha) permite provisão eficiente. Há, em paralelo, a difusão de inovações desenvolvidas na área de insumos (segmento mais inovador do conjunto) graças a intensas trocas de informações diretas entre clientes e fornecedores, o que viabiliza processos contínuos de adaptação e melhoria do material empregado na produção;
- obtenção de padrões razoáveis de qualidade e flexibilidade: os últimos anos têm sido marcados por sensível pressão dos clientes externos por mais qualidade e flexibilidade. Apesar de se apresentar um avanço considerável em direção à implantação da Especialização Flexível (emprego eficiente de mão-de-obra, trabalho subcontratado), foram obtidos resultados razoáveis a partir de 1996;
- vantagens políticas da proximidade física com centros de decisão: a concentração geográfica de um grande número de produtores de uma mesma cadeia a 150 quilômetros da capital estadual catarinense e bem servido de representações diplomáticas e culturais estrangeiras em Blumenau, tem permitido organizar rapidamente reivindicações e propostas políticas de interesse coletivo, especialmente no que se refere a à política econômica fiscal nas três esferas do poder federativo. É também de grande importância a consolidação da organização de classe gerada pela concentração geográfica a ponto de projetar entidades como a ACIB e o SINTEX em nível nacional;
- estrutura sócio-econômica da região: que proporciona a redução do custo de

reprodução da mão-de-obra nos marcos da estratégia competitiva denominada *low road* (baixa via, cuja prática implica em agressividade de risco à integridade da empresa, pois sob seu signo, é possível valer-se de práticas extremistas em busca do lucro máximo), resultando em trabalho ao menor custo do mercado dos grandes centros urbanos.

Neste subtópico, conclui-se que há razões e condições objetivas que serviriam à adoção de conduta nos moldes de cluster para o pólo têxtil-vestuarista regional. No decorrer das observações e levantamentos de experiências e dados do segmento estudado, destacam-se aspectos facilitariam a instituição dessa política, podendo, dentre os principais, se destacar:

CAPÍTULO VI

CONCLUSÃO

Do contraste entre os postulados teóricos e as observações e reais levantadas, depreende-se e pode-se afirmar o seguinte:

- a) o processo de acumulação de capital no setor têxtil blumenauense só foi possível, entre múltiplos fatores, graças ao grande incremento populacional que significou a chegada de imigrantes à região e a fartura de fatores produtivos como terras, pequenos capitais e elevado estoque de trabalho (mão-de-obra) apto e qualificado ao emprego na indústria têxtil. O afluxo de europeus à região do Médio Vale do Rio Itajaí-Açu é devido tanto às condições incipientes da economia dos países centrais, quanto à belicosidade em que se envolveram aqueles Estados. A falta de oportunidades de investimento empresarial para pequenos capitais acumulados por populares europeus e também a conseqüente falta de emprego para as massas laborais tiveram elevada influência na emigração européia para o Sul brasileiro. As condições pacíficas e o fim da escravidão no Brasil, aduzidos aos fatores levantados supra, culminaram por materializar-se no complexo têxtil, que resguarda tais traços até hoje. A mobilidade populacional qualificada em determinado tempo e espaço geográfico, derivada de comoções políticas e regionais, e que desembocaram na formação de complexos industriais, corrobora a tese neoclássica dos “*acidentes históricos e políticos*” preconizada por Alfred Marshall que, coincidentemente, além de teorizar sobre, assistiu tais fatos pela contemporaneidade. Uma outra comprovação é o fato da *tradição cívica*, inerente às correntes emigratórias, cuja fundamentação, em suma reside no fato de *se por o interesse público acima do particular*, que foi de inestimável importância para o desbravamento ordenado do MVI em torno da indústria e da ordem pública – fenômeno que, teoricamente, redundaria no desenvolvimento do espírito industrioso, finalizando com progresso regional. Essa assertiva pode ser ilustrada com o fato do imigrante instalado na

colônia dedicar-se tanto compulsória como espontaneamente à empreitadas de benfeitoria coletiva como abertura e manutenção de meios de integração, saneamento, etc e, em alto relevo, o zelo consentido pela ordem social. O coroamento dessa virtudes é a consolidação dum ambiente com “*atmosfera industrial*”. O caso aqui estudado, aponta que além da industrialização, houve a geração de outros complexos - satélites da indústria original, como o comércio, transportes, poderes públicos diversos reguladores, sistemas financeiros, bem como respondeu pelo enriquecimento de cidades da microrregião e também do Estado catarinense e, enfim, consolidou-se como marca de conhecimento mundial.

- b) até a consumação da abertura comercial brasileira (1990), capitaneada pelo governo Fernando Afonso Collor de Mello, a indústria perseguia *vantagens comparativas*, ou seja, aquelas oriundas mormente da localização espacial com vistas aos ganhos logísticos. Nesse contexto era comum a empresa deter sob sua jurisdição operacional e legal todas as atividades pertinentes ao fabrico de têxteis, nisso incluindo-se as algodoeirias, indústria químicas de corantes, adesivos e outros reagentes e, também as próprias vendas eram exercidas pessoalmente pelos fundadores e, no máximo delegadas a familiares da empresa ou a agentes empregados de inatacável confiança. No contexto liberal reinante até a queda da Bolsa de Valores de Nova Iorque (1929) houve, inclusive, participação direta da esfera privada têxtil em obras de caráter público, especialmente no campo energético (Usina Hidroelétrica do Salto - 1909), nos transportes de trabalhadores (ferrovia do Vale - 1909) e na manutenção da ordem política e social em ações coligadas com as forças armadas regulares e singulares. Os esforços em comum frutificaram com a consolidação dum parque industrial liderado pelas *seis grandes*, que ainda atualmente interferem na condução empresarial e política da região. Como fator de ganho, após 1990, foi eleito o paradigma das *vantagens competitivas*, as quais têm por prisma a consecução de êxito pela via da eficiência de preços e custos, cujo ideário influenciou legislações e comportamentos e o exemplo vem de fatos como a horizontalização de processos, terceirização de etapas complementares da produção, etc, de forma que revolucionou as estruturas

industriais. Nessa nova orientação, de prestígio internacional, foi marcante a alienação de tarefas de trabalho-intensivo a pequenas empresas e mesmo a facções familiares. Ainda à montante da cadeia, foi notável o desmembramento da indústria têxtil com outros setores complementares (e não principais) da atividade como as indústrias químicas, metalúrgicas e outras – hoje totalmente relegadas a terceiros e regidas por contratos privilegiados de fornecimento. A questão crucial da matéria-prima (algodão), cujas plantações antes concentradas no distante Nordeste brasileiro vem sendo dirimida com o deslocamento das algodozeiras para o Centro-Sul (mais próximas das indústrias), ora significando ganhos logísticos. Na mesma senda, os programas oficiais de financiamento de matéria-prima (EGF e PEP) são de grande valia no momento da aquisição. Igualmente, a liquidação dos estoques governamentais reguladores por leilões contribuem para a completa liberalização da oferta e dos preços, permitindo, conforme a conjuntura, que o empresariado busque fornecimento alternativo e vantajoso inclusive no exterior;

- c) ainda que se vislumbre vantagens no porvir, a liberalização comercial de imediato produziu efeitos negativos ao grupo, apesar dos reiterados avisos das cúpulas negociantes das Tarifas Externas Comuns (TECs). Também a flexibilização cambial deflagrada em 1994, cuja inauguração foi marcada pela sobrevalorização da moeda doméstica (R\$) em relação ao US\$, trouxe déficits na balança comercial. A situação promissora às importações foi absorvente da superprodução asiática, a qual inundou o mercado brasileiro com artigos a baixo preço (os módicos R\$ 1,99) e de baixo nível de elaboração e qualidade (depois provados como descartáveis), em detrimento do produto do MVI, de marca e qualidade reconhecidas internacionalmente mas, naquela ocasião, sem condições de enfrentar os preços dos importados. A acutização da crise comercial obrigou o setor a reformular posturas. O desaparecimento dos mercados reservados, o mecanismo de livre precificação e o avanço tecnológico forçaram as lideranças industriais a empreender processo de reestruturação;
- d) o processo de reestruturação, por seu turno, é produto e deu-se também no decurso

do vulgo “neoliberalismo”, i.e., no contexto em que a tônica foi o afastamento do Estado da atividade produtiva aplicada pelo séquito da política reinante nas grandes potências (inicialmente EUA e Inglaterra, com Reagan e Thatcher, respectivamente). O advento das ditas políticas liberais deu-se num paralelo histórico com a derrocada dos modelos estatistas centrais do Leste Europeu e pelo desmantelamento das ditaduras fechadas no campo da OTAN. A liberalização das maiorias da economias do mundo convergiu no fenômeno da Globalização, sob cuja égide predomina o livre fluxo de capitais, flexibilização do trabalho, fim das barreiras alfandegárias, abertura econômica e a ausência do mercado na regulação microeconômica, papel que doravante vem cabendo às forças de livre mercado. O suporte para tais políticas está primordialmente na tecnologia de comunicação e de produção. O fim do patrocínio estatal, no princípio, surpreendeu a indústria então habituada a socorrer-se nas instâncias governamentais, passando então a depender de sua própria inventividade e agressividade, tendo como nova divisa o binômio *baixo custo – alta qualidade*;

- e) em termos práticos, a reestruturação foi buscada na tecnologia de ponta. As modernas técnicas não se resumem somente a maquinário moderno, mas também a novas técnicas gerenciais no campo administrativo, operacional e financeiro. Como a ênfase está no custo de produção e na qualidade final, fez-se necessário que a indústria incorporasse equipamentos menos trabalho-intensivo, mais velozes, mais produtivos e de qualidade mais apurada, o que vem sendo conseguido pela automação aliada à informatização de todos os processos. Como já visto – saliente-se - os processos onerosos tendem à terceirização. No campo administrativo, vem desaparecendo a tradicional estrutura hierárquica vertical / militar, dando lugar a métodos de comando compartilhados com a massa trabalhadora, a exemplo das células de produção e não mais a produção em cadeia fordista;
- f) ainda que se propale a retirada do Estado da economia, ulteriormente, por pressão corporativa do empresariado, o Governo vem assistindo o setor têxtil com interessantes programas de apoio à reestruturação e à exportação e

desburocratização do acesso aos benefícios estatais. Nesse sentido, instituições oficiais de fomento como o BNDES vêm assumindo posturas “empreendedoristas” - cria-se o BNDESPAR, o que significa, em certa medida, a mercantilização de órgãos dessa estirpe, pois os preços (leia-se juros) de seus capitais para inversão produtiva concorrem em pé de igualdade com financiadores privados - cumprindo, destarte, a ordem federal de eliminar o “empoçamento de liquidez” tanto na esfera pública como privada. Outro fato de destaque é o papel que o Governo assume frente a provocações mercantis externas que possam ameaçar a estabilidade do setor têxtil, especialmente no que toca às taxações de importações impostas ao produto nacional e à restrição de importação de artigos do exterior que possam melindrar a balança comercial têxtil. No entanto, os investimentos tomados, tanto se analisados por fase econômica, como genericamente, no último decênio, não demonstraram a eficiência esperada, o que denota o despreparo da indústria na fase de abertura (1990-94) e também a força cerceadora de progresso dos altos juros praticados nos anos 1995-98, ainda que houve ascensão na produção e no faturamento. É possível que os progressos colimados devem-se em maior escala ao aprimoramento da produção pela introdução de novas tecnologias e pelo enxugamento da cadeia produtiva.

- g) há que se considerar o relevante papel do Poder Público, em todas as esferas de competência, sempre que tratou o segmento têxtil com vultosos incentivos e benfeitorias diversas, que muito contribuíram para fixar a indústria nos locais - chave de desenvolvimento regional. Ainda que com certo avanço, o grau de liberalização econômica nos marcos da Globalização é dependente do poder interventor e regulador estatal: por exemplo, a sobrevivência do complexo de Blumenau, em muito, é devida à atuação do elemento *Governo* no trato para com a agressividade dos produtos sul-asiáticos através de taxações de importações do gênero têxtil (e vestuarista) e da desvalorização cambial como meio de positivar a própria Comercial. Igualmente, e ainda que não mereceu enfoque acentuado neste trabalho, as reduções ocorridas nas taxas de juros arbitradas pelo Banco Central se traduzem em atrativos para a retomada dos investimentos;

- h) para a efetivação de um agrupamento pré-competitivo no complexo de Blumenau, à vista do proposto no referencial teórico, a cidade dispõe tanto dos elementos históricos passados como de vasto potencial na atualidade para o amadurecimento da consciência da necessidade do instrumento de competição coletiva como saída párea à crise por que passa o setor. Os elementos evidenciados no trabalho que merecem relevo, pode-se afirmar como primordiais a existência da “atmosfera industrial”, visto que é comum na cidade se encontrar personalidades que já passaram pelo setor têxtil, senão 2/3 da população. O caráter industrioso do empresariado somado ao laborioso dos produtores, ou seja, é fator presente a consciência do dever social do trabalho trazida pelo imigrante;
- i) existe uma ampla rede de serviços e atividades nos mais diversos setores que complementam ou assessoram a empresa têxtil, bem como de instituições de frente representativas do empresariado que podem assumir a missão de articulações políticas e negociais com o fito de granjear condições propícias ao estabelecimento de operação das empresas nos moldes de *cluster*, posto que além de ser moda na Europa como os *Impannatori* italianos e os *Kozerne* alemães, pesquisas recentes de outros estudiosos revelam que o grande empresariado já concebe com simpatia e no máximo com reservas parciais a nova forma de organização industrial que tem sido exitosa durante todas as crises conhecidas recentemente;
- j) a disponibilidade de capitais públicos e pessoais para inversão na produção aliada a uma considerável massa de experimentados na atividade têxtil, em paralelo com a tendência de terceirização de etapas do processo principal, é favorável ao aparecimento PMEs que podem assumir tarefas de grandes grupos na forma de facção, forma esta em franca expansão em toda a região circunvizinha a Blumenau. O faccionamento tem se revelado de grande valia para a flexibilização da cadeia têxtil sobretudo porque assume as tarefas descontínuas de alto custo ou mesmo inviáveis, bem como os riscos da relação capital-trabalho, podendo potencializar a consolidação de uma *griffe* regional de conhecimento mundial na área de cama, mesa e banho, ora, no entanto, tendo por maior óbice o controle de qualidade, esta

muito reclamada pelas GEs e que, pelas sanções contratuais, penaliza as facções deficientes o que, não raro, gera desentendimentos e rupturas de contratos – neste caso último, a pulverização de facções responde rapidamente com a absorção de contratos;

- k) as instituições de inserção social e política supra-partidárias, como representantes do coletivo têxtil, pelo levantado, reúnem todas as condições para atuarem como birôs de informações e de promoção de articulação coletiva em torno de metas comuns às empresas. Ainda no mesmo sentido podem desenvolver centros difusores de tecnologia e assessoria diversificada a todo o complexo, pois existe a tradição das empresas colaborarem mutuamente em momentos de deficiências localizadas o que, porém, ainda acontece de forma esporádica, espontânea e não organizada. Doutro lado tem-se o imperativo de disciplinar as empresas indiferentemente ao porte no sentido de estreitar e harmonizar as relações entre grandes e pequenos grupos, hoje freqüentemente conflitantes, o que demandaria ações de especialização e contratação com responsabilidades mutuamente proveitosas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROSO, Gustavo. *Brasil – Colônia de Banqueiros*. Porto Alegre; Revisão, 1989.
- BECATTINI, Giacomo. *The Marshallian Industrial District as a Socio-economic Notion*. Geneva: 11°, 1990.
- BENKO, Georges. LIPIETZ, Alain. *As Regiões Ganhadoras – Distritos e Redes: Os Novos Paradigmas da Geografia Econômica*. Rio de Janeiro: Celta, 1994.
- BRITTO, Jorge. *Modernização Produtiva, Evolução do Emprego e Qualificação Profissional na Indústria Têxtil*. Rio de Janeiro; ABET, 1999.
- BRUSCO, S. The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration. In *Cambridge Journal of Economics*, 1990, v. 6.
- CHESNAIS, François. *A Mundialização do Capital*. São Paulo; Xamã, 1996.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Campinas: Unicamp, 1994.
- CURRY, J. The Flexibility Fetish. In *Capital and Class*, N° 50, 1993.
- ENGELS, Friedrich. *La Question du Logement*. Paris, Editions Savioles, 1976.
- FERRAZ, João Carlos. et alli. *Made in Brazil*. Rio de Janeiro; Campus, 1995.
- GAZETA MERCANTIL. *Anotar as Metas para Atingi-las*. 11 de Novembro de 1996. (p. C-8)
- _____. *BSC – Novos Indicadores Empresariais*. 28 de Dezembro de 1999. (p. 2)
- GONÇALVES, Reinaldo. *A Nova Economia Internacional: uma perspectiva brasileira*. Rio de Janeiro; Campus, 1998.
- GORINI, Ana P. F. SIQUEIRA, Sandra H. G. de. *Complexo Têxtil Brasileiro*. Rio de Janeiro; BNDES, 2000.
- GÜTZ, Rogério. *Desemprego em Blumenau*. Blumenau; FURB (Monografia), 1998.
- HERING, Maria Luíza Renaux. *Colonização e Indústria no Vale do Itajaí – O Modelo Catarinense de Desenvolvimento*. Blumenau: FURB, 1987.
- HÜBENER, Laura M.; PIAZZA, Walter F. *Santa Catarina – História da Gente*. Florianópolis: Lunardelli, 1989.
- IANNI, O. *O Estado e o Planejamento Econômico no Brasil*. Rio de Janeiro; Civilização Brasileira, 1979.
- JAMUNDÁ, Theobaldo Costa. *Agricultura e Pecuária em Terras do Itajaí*. Blumenau; Fundação Casa Dr. Blumenau, 1950.

- JENSEN, Guilherme. et alli. *Exportação e Importação*. In Centenário de Blumenau; Blumenau, 1950.
- JORNAL "O POPULAR" (Agência *O Estado*), 21.07.99
- KUME, Honório. *A Política Tarifária Brasileira no Período 1980-88*. Rio de Janeiro; IPEA, 1990.
- LAGO, Paulo Fernando. *Santa Catarina: Dimensões e Perspectivas*. Florianópolis: UFSC, 1978.
- LAUS, Francisco H. F. *Competitividade da Indústria Têxtil Catarinense Frente ao Mercado Comum do Cone Sul*. Florianópolis; UFSC (Monografia), 1992.
- LODI, João Bosco. *A Empresa Familiar*. São Paulo; Pioneira, 1978.
- MARSHALL, Alfred. *Principles of Economics*. In "Os Pensadores". São Paulo; Nova Cultural, 1996.
- NAZARETH, Paula Alexandra. *A Liberalização Comercial no Brasil: Impactos Sobre o Complexo Têxtil-Vestuário*. Rio de Janeiro; UFF (Dissertação), 1994.
- PERFIL BLUMENAU. Blumenau; IPPUB, 1996.
- PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade no Processo: A Qualidade de Bens e Serviços*. São Paulo; Atlas, 1995.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro; Campus, 1986.
- _____. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro; Campus, 1989.
- PRADO Jr, Caio. *História Econômica do Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1959.
- RETROSPECTIVA DO SETOR INDUSTRIAL: 1975-79. Prefeitura Municipal de Blumenau, 1980.
- REVISTA EXPRESSÃO. No. 63, fev. 1996.
- _____. No. 64, mar, 1996.
- _____. No. 65, abr / 1996.
- RICHARDSON, G. The Organization of Industry. In *Economic Journal*, 1972, v 82.
- ROLIM, Cássio F. C. *Efeitos Regionais da Abertura Comercial sobre a Cadeia Produtiva do Algodão, Têxtil e Vestuário*. Curitiba; CMDE – UFPR, 1997.
- SANTA CATARINA EM NÚMEROS. Florianópolis: Fiesc, 1990-98.
- SENAI - CNI. "Modernização, Emprego e Qualificação Profissional". Rio de Janeiro, 1997.
- SEYFERT, G. A. *A Colonização Alemã no Vale do Itajaí – Mirim*. Porto Alegre; Movimento, 1974.
- SHANK, John K. et alli. *Gestão Estratégica de Custo: A Nova Ferramenta para a Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro; Campus, 1995.
- SILVA, José Ferreira da. *História de Blumenau*. Blumenau: Casa Dr. Blumenau, 1988.

- _____, Vilmar Vidor da. *Indústria e Urbanização no Nordeste de Santa Catarina*. Blumenau: FURB, 1995.
- STORPER, M.; HARRISON, B. *Flexibility, Hierarchy and Regional Development: The Changing Structure of Industrial Production Systems and their Forms of Governance in 1990s*. North-Holland: Research Policy, 1991.
- ZEITLIN, J. Local Industrial Strategies. In *Economy and Society*. London, 1989, v. 18.