

INTRODUÇÃO

A dinâmica dos processos produtivos em nível mundial, vem sendo cada vez mais catalisada pelo fortalecimento dos laços de cooperação entre as firmas. Novas formas organizacionais e de coordenação foram se sobrepondo, sempre amparadas pelo experimento de relações produtivas baseadas no conceito de concorrência cooperativa, possíveis de ser observadas nas aglomerações industriais setorializadas, ou também chamados *clusters* industriais, caracterizando assim avanço positivo nos experimentos de cooperação interfirmas ao longo do tempo. Tais configurações definem-se, em parte da literatura, pela noção de distritos industriais, sobretudo os ditos distritos industriais Marshallianos. Nestes pode-se observar os aspectos cooperativos e geradores de externalidades, que vão além de simples economias de custo, chegando a resultados advindos de um ambiente produtivo sinérgico e dinâmico, capaz de gerar iniciativas de cunho coletivo e agregadoras de forças ao nível micro e meso, que conciliadas com políticas de desenvolvimento industriais podem gerar um impacto macro, no sentido de que este, ou estes *clusters* desenvolvidos, podem representar parcela considerável na economia nacional.

O presente trabalho visa explorar o tema da “eficiência coletiva”, considerado chave em parte da literatura recente sobre pequenas e médias empresas e sobre aglomerações produtivas. O objeto de estudo será o setor têxtil-vestuarista da cidade de Brusque, localizada no Vale do Itajaí em Santa Catarina. O estudo desse setor nesta cidade significa fazer um recorte no *cluster* têxtil-vestuarista do Vale do Itajaí como um todo, visto que Brusque faz parte desse *cluster*: as atividades têxteis e vestuaristas representam cerca de 55% da economia de Brusque. Pode-se definir como problema de pesquisa o processo de reestruturação da indústria têxtil-vestuarista de Brusque perante as mudanças no quadro geral da economia brasileira nos anos 90, com ênfase no papel das inter-relações entre os agentes locais que gravitam em torno das referidas atividades. De fato, a inquietação básica que motiva a pesquisa tem a ver com a incidência da cooperação entre os agentes locais. Pretende-se observar em que medida a existência de uma malha institucional ativa teria alicerçado vínculos de cooperação locais, ou seja, almeja-se visualizar o papel dessa malha institucional e da cooperação, entre os agentes locais, no processo de reestruturação ocorrida no setor têxtil-vestuarista brusquense ao longo da década de 90, sobretudo após 1994, quando ocorreu a valorização da moeda nacional.

As experiências mais marcantes do processo de produção regionalmente setorializada foram as dos distritos industriais europeus, notadamente, e de modo mais específico, a dos italianos, caracterizados pelos distritos existentes na assim chamada Terceira Itália. Porém, já em 1919, Alfred Marshall, citado por Schmitz (1997), mencionava o conceito de distrito industrial em sua obra *Industry and Trade*, demonstrando as vantagens econômicas conseguidas com a produção em grande escala, viabilizadas também por um conjunto estruturado de pequenas empresas altamente especializadas e concentradas num dado território, usando o mercado de trabalho local.

Os resultados colhidos pelo processo de *clusterização*, isto é, de aglomeração espacial, podem ser associados tanto a aspectos estáticos, relativos a economias de custo devido à proximidade, quanto dinâmicos, relativos à interação das empresas no meio social e político. Isso se dá através da proliferação de aspectos educacionais, formação de mão-de-obra especializada, parcerias público-privadas, menores custos de transação e criação de associações que visem resolver problemas comuns e buscar oportunidades, através de maior inserção nos meios externos e até internacionais, trilhando caminhos que facilitem a exportação e importação.

A maior ou menor presença desses fatores denota mais ou menos “eficiência coletiva”. O fato de existir cooperação entre atores econômicos que vão disputar os mesmos clientes autoriza o uso do binômio cooperação-competição, que apesar de soar contraditório, vem fazer menção à existência de cooperação mesmo num ambiente de competição.

A forma organizacional de produção *clusters*, passou a ser mais amplamente difundida a partir da década de 70, quando a economia mundial, sobretudo a dos países centrais, passava por um importante processo de reestruturação industrial. A intensificação tecnológica, a difusão do uso da microeletrônica nos processos produtivos e as inovações na tecnologia da informação, potencializaram a eficiência dos distritos industriais frente à nova conjuntura então configurada, delineada pela possibilidade de redução de escala na produção, acompanhada de economias de escopo, associada à exigência de um grande nível de flexibilidade por parte das empresas que visavam a concorrência internacional. Courlet(1993) salienta que a proximidade territorial possibilita, mostrando-se a rigor fundamental para isso, a obtenção de flexibilidade com vistas a atender uma demanda por

produção especializada. Nesse contexto, se o padrão competitivo exigia a flexibilidade produtiva, tendo em vista a volatilidade da demanda e a necessidade de responder agilmente às novas exigências do mercado, os métodos encontrados pelas empresas para responder a tal transformação foram difundindo-se, assumindo diferentes modelos, carregados com as características de cada região onde formava-se uma aglomeração de pequenas e médias empresas, sendo que persistiam em comum alguns dos traços básicos do modelo observado nos distritos europeus e aglomerações industriais em geral, que eram aglomeração territorial e, conseqüentemente, o surgimento de externalidades estáticas. A formação da aglomeração, via-de-regra, é involuntária, resultado da história, porém o seu desenvolvimento pode acabar passando por algum tipo de planejamento a partir da atuação de alguma instituição externa, ou até mesmo interna ao *cluster*.

Os *clusters* podem vir a representar relevante forma de organização produtiva para a economia de um país, e dessa forma devem constar das políticas de desenvolvimento regional que visem potencializar o desenvolvimento das regiões propensas ao fortalecimento da eficiência coletiva. A relevância dessa forma de organização dá-se pela consideração de que os efeitos econômicos dos *clusters*, quando estimulados a desenvolver-se na direção de um distrito industrial, e dessa forma dotado de eficiência coletiva, vão além da geração de renda e empregos para uma dada região, chegando ao ponto de desenvolvê-la também tecnologicamente, o que vai acelerar seu desenvolvimento enquanto *cluster* ou manter o *status* de distrito industrial. O desenvolvimento tecnológico deve-se ao fato de que os *clusters* podem ser captadores das exigências globais de modernização tecnológica, visto que incorporam tecnologias motivados pela exigência da demanda dentro de um processo concorrencial interno e com outras regiões produtoras. E é justamente a eficiência coletiva, através da criação de uma malha institucional operante, que pode propiciar mais facilmente o contato com as fontes para a aquisição da tecnologia, tanto para o contato com os fornecedores, como para a obtenção de recursos financeiros. Assim, pode-se constatar que a base para que se alcance essa eficiência coletiva é a cooperação.

Trate-se agora de identificar a relevância do estudo para Brusque. Conforme já foi mencionado anteriormente, a cidade de Brusque é parte de um *cluster* têxtil-vestuarista composto por toda a região do Vale do Itajaí. Porém é relevante destacar esta parte do *cluster* a fim de estudá-la sob a luz da eficiência coletiva. O principal motivo que leva ao

estudo do setor têxtil-vestuarista nesse município, especificamente, está ligado à importância desse para a economia local. Cerca de 55% da renda municipal é gerada pelo setor, e, dessa forma, grande parte das vagas de emprego oferecidas também estão atreladas direta e indiretamente ao setor têxtil-vestuarista. Também espera-se que a conclusão dessa pesquisa permita que futuros projetos de desenvolvimento para o setor em Brusque, ou mesmo do *cluster* têxtil-vestuarista do Vale do Itajaí como um todo, contem com um estudo que contribua no direcionamento de suas ações, através da consideração da noção de eficiência coletiva.

A fim de elucidar claramente o problema de pesquisa, definiu-se os seguintes objetivos: de forma geral, pretende-se investigar o processo de reestruturação da indústria têxtil-vestuarista de Brusque perante as mudanças no quadro geral da economia nos anos 90, enfatizando o papel das inter-relações entre os agentes locais que gravitam em torno das referidas atividades. De forma mais específica, seguiu-se a seguinte ordem de objetivos: numa primeira etapa buscou-se formar um referencial analítico que trouxesse sustentação científica ao trabalho, respaldando a abordagem sobre os assuntos contemplados. A segunda etapa constitui-se no estudo do comportamento da indústria têxtil-vestuarista brasileiras a partir da década de 1990, de modo a favorecer o entendimento das transformações ocorridas no setor do Vale do Itajaí, onde insere-se Brusque: a situação local seria, assim, colocada em perspectiva. O terceiro objetivo refere-se a Brusque. No seu âmbito, discute-se a crise e as tentativas de recuperação do setor em questão na cidade à luz da noção da eficiência coletiva, com o intuito de perceber em que medida as iniciativas protagonizadas foram permeadas pelo sentido de cooperação, ostentando importante ação conjunta no processo de reestruturação do setor, produtiva e organizacional local. Como decorrência quase natural, avança-se, nesta etapa, para a questão das possibilidades futuras para o setor, particularmente no que se refere ao fortalecimento da eficiência coletiva.

Para que se tornasse possível alcançar os objetivos da pesquisa, buscou-se primeiro selecionar o material teórico que aborda a questão da cooperação. O material selecionado serviu para que se definisse um referencial analítico que norteasse o estudo do setor têxtil-vestuarista de Brusque, na ótica desejada, isto é, considerando a análise em termos de *clusters*, atentando para aspectos de cooperação. Em seguida levantaram-se informações sobre a situação da crise vivida pelas indústrias têxteis-vestuaristas brasileiras

na década de 1990. A análise da evolução do setor ao longo da década de 1990, ajudou a perceber os reflexos das mudanças econômicas em tais indústrias no vale do Itajaí. O terceiro objetivo foi cumprido através da realização de pesquisa de campo, com entrevistas junto a empresários e a instituições de apoio, no intuito de esclarecer o papel da cooperação no processo de reestruturação ocorrido durante a década de 1990, visualizando dessa forma, a presença da eficiência coletiva no setor, na esfera local.

A seqüência dos capítulos da dissertação, apresentados a seguir, espelha a especificação dos objetivos anteriormente colocados. Assim, o primeiro capítulo busca recuperar aspectos básicos das experiências, internacionais e também brasileiras, em termos de desempenho industrial territorialmente concentrado, ao estilo das aglomerações setoriais de firmas, sobretudo a experiência dos distritos industriais italianos, devido sua repercussão mundial em termos de sucesso como forma de governança da produção. Valendo-se da literatura disponível, e buscando clarificar as principais características desse tipo de coordenação dos recursos dentro do ambiente de flexibilidade produtiva, procurar-se-á visualizar o papel da eficiência coletiva como elemento crucial do desempenho dessa forma de organização, visto que as PMEs enfrentaram problemas estruturais devido ao seu tamanho, bem como perante os desafios atuais (concorrência, ligada à globalização, avanços tecnológicos, que alteram o padrão de concorrência, etc.), assim a cooperação (horizontal, vertical, multilateral) aparece como condição básica para que essas empresas conseguissem superar suas limitações.

A aglomeração setorial obteve sucesso na Itália, e daí para frente também em outras regiões. A produção nesse molde dá-se devido a possibilidade de fragmentação da produção, quando os processos são pontuais e passíveis de realizarem-se em instalações físicas independentes, incentivando a desverticalização devido a especialização de cada firma em uma atividade específica. Sendo as barreiras à entrada são reduzidas, o arranjo produtivo dá-se pela complementação de competências, possibilitando a especialização flexível.

Ainda no capítulo 1 procura-se traçar um apanhado geral dos resultados econômicos que um distrito industrial pode gerar, através da análise dos distritos europeus, clarificando assim a importância das aglomerações para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas. O estudo da noção de eficiência coletiva é a base de fundamentação

teórica para analisar o problema de pesquisa.

O segundo capítulo trata da indústria têxtil-vestuarista brasileira. A crise vivida pelo setor nos anos 1990, deflagrada pelas transformações da estrutura econômica brasileira, sobretudo relativas às mudanças de “marco regulatório”, representada pela abertura econômica e posterior valorização da moeda nacional, resultou num processo de reestruturação do setor em nível nacional. Tal contexto esteve, e está, em sintonia com os movimentos presentes nas últimas décadas na economia mundial.

Em seguida, são apresentados os reflexos das referidas mudanças na economia sobre o setor têxtil-vestuarista do Vale do Itajaí. Caracterizando primeiramente o setor como sendo um *cluster*, e fornecendo subsídios para que se possa melhor entender o funcionamento do mesmo setor em Brusque, parte integrante desse *cluster*. Encerra-se o capítulo com a caracterização específica de Brusque como integrante do *cluster* do Vale do Itajaí, buscando mostrar que o setor na cidade pode ser considerado parte importante do *cluster*, e dessa forma passível de análise. Faz-se um recorte no *cluster* têxtil e vestuarista do Vale do Itajaí, destacando para análise o setor no município de Brusque. Detalha-se a questão objetivada pela pesquisa através do relato dos problemas enfrentados pelo setor têxtil-vestuarista de Brusque frente à crise dos anos 90, coloca-se aspectos econômicos pertinentes à cidade e relata-se a quase extinção do seu comércio de pronta entrega. A retomada econômica a partir da reestruturação, dá-se pela seleção natural das empresas melhor estruturadas frente à crise, dentro de uma conjuntura econômica mais propícia, com empresas mais preparadas para o mercado, bem como amparadas por uma forma de governança mais coesa, saída de um processo decadente que instituíra condutas baseadas no “desespero”, devido à crise, tanto intrafirma como de efeito sobre a coletividade.

O terceiro capítulo apresenta a principal contribuição do trabalho. Descreve-se primeiramente a crise vivida nos anos 1990, e em seguida as iniciativas de cooperação interfirmas específicas da comunidade têxtil-vestuarista da cidade de Brusque frente os desafios apresentados pela crise, bem como sua perpetuação e aprimoramento até a atualidade. Procura-se identificar o papel que cada ator da aglomeração produtiva representou no processo de reestruturação, buscando em seguida clarificar a questão relativa a existência de um reduto de eficiência coletiva neste. Pesquisa realizada no Vale do Itajaí por Lins(1998), revelou indícios da presença de um maior dinamismo nas

relações entre as firmas do setor têxtil-vestuarista de Brusque, onde pareceu ocorrer um maior número de iniciativas de cunho coletivo que visavam reestruturar e desenvolver o setor como um todo. Como fechamento do capítulo procura-se discutir possibilidades para o desenvolvimento do setor, apoiando-se na base teórica estudada associada a realidade observada.

A conclusão, como quarto capítulo, descreve uma síntese do que a pesquisa permitiu constatar e responde ao problema de pesquisa. Vale ressaltar que a conclusão que a pesquisa permitiu chegar difere da expectativa do autor desse trabalho. De fato esperava-se confirmar e fortalecer a constatação realizada na pesquisa de Lins (1998) referente a questão do aparente grau superior de cooperação. Por fim, nos anexos, apresenta-se a tentativa de formulação, pelo autor desse, de um índice que busca calcular matematicamente o grau de desenvolvimento de um *cluster*.

CAPÍTULO 1

REFERENCIAL ANALÍTICO

O objetivo deste capítulo é construir um referencial teórico que permita analisar o setor têxtil e vestuarista de Brusque, na ótica assinalada na introdução, qual seja, privilegiando a problemática das inter-relações entre os agentes locais. Para tanto estudar-se-á a experiência internacional dos distritos industriais, enfatizando a noção da eficiência coletiva, debatendo o ressurgimento das pequenas e médias empresas (PMEs) atrelado aos efeitos da cooperação. Estas PMEs puderam encontrar formas de maximização de seus resultados econômicos através da aglomeração, e assim, discutem-se os efeitos da aglomeração territorial para essas empresas, sobretudo no que concerne a apropriação das externalidades estáticas. Em seguida discute-se o papel da eficiência coletiva nessas aglomerações, procurando visualizar, e deixar claro, sua importância no desenvolvimento econômico dos distritos industriais.

1.1 O RESSURGIMENTO DAS PMEs E A IMPORTÂNCIA DA COOPERAÇÃO

A ênfase na importância das PMEs nas últimas décadas reflete o avanço do que se designa como produção flexível, quer dizer, a demanda crescente por produtos dotados de especificidades, e não padronizados, fez surgir um modelo de produção flexível, que permitiu a produção em menor escala, e propiciando o que se chamou de especialização flexível, fazendo com que cada PME se especializa-se em determinada etapa de um processo produtivo. Entretanto, as PMEs seguem apresentando problemas estruturais derivados do próprio tamanho, bem como da estrutura dessas empresas perante os desafios atuais, representados pela concorrência ligada à globalização e os avanços tecnológicos, avanços que alteram o padrão de concorrência em diversos setores. Amato Neto (2000) coloca como principais carências das PMEs, sobretudo nos países subdesenvolvidos: a falta de recursos; dificuldade na obtenção de créditos; burocracia no registro de empresas; alta carga tributária; falta de conhecimento de marketing e vendas; falta de informações sobre oportunidades de negócio, mercados potenciais, cursos de capacitação, inovação tecnológica e programas de qualidade e produtividade. Como importante elemento para auxiliar o equacionamento das dificuldades relacionadas à estrutura individualmente pequena dessa categoria de empresas, destaca-se a cooperação interfirmas.

As mudanças na economia mundial a partir dos anos 70, associadas em parte às alterações no modelo fordista de produção – há autores que se referem a um possível esgotamento desse modelo - trouxeram importantes alterações para as PMEs, que sofreram impacto positivo no que se refere à “revolução tecnológica” desencadeada, desdobrado em processos como:

“...alterações na natureza das relações intra e interfirmas; mudanças nas estratégias competitivas, diversificação das linhas de produtos; desintegração vertical (que pode vir associada à especialização); alterações nos tamanhos das plantas; novos ramos industriais e novas qualificações; alterações na organização social e espacial dos processos de produção, constantes alterações no perfil da demanda, etc.” (Souza, 1992, p.317)

Porém estas mudanças provocaram, de imediato, reações nas PMEs que bateram de frente com seus problemas estruturais, relacionados ao próprio tamanho, o qual não apresentava maiores possibilidades para responder satisfatoriamente aos desafios relacionados às mudanças no padrão de concorrência, trazidas pela globalização e amplificadas pelos avanços tecnológicos. O novo paradigma produtivo vinha exigir o exercício da flexibilidade produtiva, que refere-se a capacidade de resposta em tempo hábil às modificações que a demanda solicita nos produtos, seja ao nível tecnológico ou somente de *design*. Courlet(1993, p.13) coloca que “A flexibilidade produtiva autoriza a transformação contínua do processo de produção graças à reorganização dos elementos que o compõe”. Piore e Sabel (1984, p.17), de sua parte, tratam a especialização flexível como sendo uma estratégia de permanente inovação baseada em:

“...máquinas flexíveis de multiuso; trabalhadores hábeis; e criatividade, ao lado de políticas, de uma comunidade industrial que limita as forças de competição favorecendo aquela inovação. Por essas razões, a expansão da especialização flexível equívale ao renascimento das formas artesanais de produção que foram marginalizadas na primeira divisão industrial, as quais fizeram parte dos distritos industriais do século XIX.”

A razão pela qual fazia-se necessário obter especialização flexível caracterizava-se em grande parte pela pressão concorrencial. Zeitlin citado por Garcia (1996), coloca que o “aumento da flexibilidade nos processos produtivos decorreu da

elevação da volatilidade dos mercados internacionais, do lento crescimento dos mercados nacionais, da intensificação da concorrência internacional e da fragmentação da demanda por produtos manufaturados.” A reação à essa necessidade encontrou na aglomeração setorial sua melhor resposta. Organizados em forma de *clusters* os produtores podem desfrutar das externalidades estruturais que se formam. A correspondente configuração pode abrir caminho para a existência da cooperação e ao aproveitamento do fator sinergia, possível de estar presente em aglomerações industriais. Dessa forma pode-se observar uma relação recíproca entre cooperação e produção flexível, uma vez que a cooperação pode facilitar a produção flexível, bem como a produção flexível pode trazer cooperação.

1.2. AGLOMERAÇÕES INDUSTRIAIS

A literatura especializada indica o caráter facilitador proporcionado pela produção concentrada geograficamente, especialmente em termos setoriais. Tais facilidades devem-se às economias externas e aos vínculos de cooperação, que justamente devido a aglomeração, tendem, ou encontram oportunidades, para serem maximizadores dos possíveis benefícios comuns que a aglomeração pode trazer.

Questão conceitual importante para este estudo refere-se a diferença existente entre os conceitos de “distrito industrial” e *clusters* industriais, ou aglomerações industriais setorializadas. Lins (1998, p.2) coloca que:

“distritos industriais são concentrações geográficas de firmas setorialmente especializadas, principalmente de pequeno e médio porte (PMEs), onde a produção tende a ocorrer verticalmente desintegrada (devido à especialização das empresas em diferentes fases do processo produtivo) e em meio a relações interfirmas à montante e à jusante (fornecedores-clientes), mercantis e não mercantis e simultaneamente cooperativas e competitivas”.

Já os *clusters* industriais são definidos por aglomerações industriais setorializadas, porém que não contam com o aspecto das relações interfirmas de forma cooperativa e competitiva. Nesse, são presentes somente as externalidades estáticas. Nesse sentido Schmitz (1997, p.173) menciona que “embora um distrito industrial seja sempre um *cluster*, o inverso nem sempre é verdadeiro. Desde Marshall, todos os analistas que usam o termo “distrito industrial” querem com isso dizer que uma profunda divisão do

trabalho se desenvolveu entre as firmas; na maioria das análises contemporâneas, o termo também implica a existência de cooperação.”

Piore e Sabel (1984) destacam as características dos distritos industriais presentes na Europa do século XIX: quanto ao mercado, estavam aptos a atender mercados regionais altamente diferenciados, com uma variedade de produtos que permitiam especificidades conforme os pedidos dos consumidores; quanto à tecnologia, verificava-se o uso flexível de tecnologia de produtividade crescente e larga aplicação, sem perder a vantagem da diversificação de produtos associada à expansão constante de materiais e operações produtivas, facilitando a transição de uma linha de produtos para outra; quanto ao aparato institucional, definido pela gama de instituições públicas e privadas que assistem as empresas do arranjo, tinha papel essencial no estímulo da inovação, equilibrando a cooperação e a competição através de instituições regionais.

A organização industrial na forma de distritos industriais, compostos sobretudo por empresas de pequeno e médio porte, foi observada principalmente na Itália a partir da década de 70. A região chamada de “Terceira Itália”¹ apresentou um expressivo avanço econômico em que despontava a organização da produção em distritos industriais, cujo florescimento foi impulsionado pela crise das grandes empresas italianas e pela perda de vitalidade do triângulo industrial composto por Gênova-Turim-Milão, que representava o “capitalismo central” na Itália (Courlet, 1993). Três motivos principais para o fortalecimento da produção concentrada territorialmente foram: aumento significativo do poder dos sindicatos, que estimulou a redução e a descentralização das unidades produtivas; a crescente demanda por produtos diferenciados e a fragmentação do processo produtivo.

O debate internacional e os estudos acerca da experiência italiana permitiram identificar, segundo Schmitz (1997), a seguinte gama de atributos pertinentes a um distrito industrial: proximidade geográfica, especialização setorial, predominância de firmas de tamanhos pequeno e médio, colaboração estreita entre as firmas, competição entre as firmas baseada em inovação, desverticalização produtiva, vínculos formais e informais, uma herança sócio-cultural que favorece a confiança, organizações de auto-ajuda ativas e

¹ O conceito de Terceira Itália (cunhado por Arnaldo Bagnasco) começou a ser usado no final da década de 70, quando tornou-se perceptível que enquanto pouco progresso econômico era visível no sul pobre (Segunda Itália), o noroeste, tradicionalmente rico (Primeira Itália), se defrontava com uma crise profunda. (Schmitz, 1997), e assim destacava-se uma terceira região.

governos regionais e municipais apoiadores.

Courlet (1993, p.16-17) descreve as características desses arranjos utilizando uma expressão mais genérica, a de “sistemas industriais localizados”, que pode apresentar diferentes tipos de configurações:

“A análise desses sistemas pode resumir-se da seguinte forma: zonas de produção especializadas, nas quais as pequenas empresas, não ligadas entre si e com uma estrutura de produção do tipo horizontal, fazem concorrência no mesmo mercado e com o mesmo produto; e sistemas de produção localizados, onde as empresas produzem o mesmo produto e operam em condições competitivas horizontais bastante acentuadas. As inter-relações são freqüentes, principalmente no mesmo setor. Entretanto as formas de integração entre os diferentes ramos são ausentes. As zonas-sistemas representam as formas mais desenvolvidas da produção especializada. Esses sistemas estão muito integrados. Além disso, a forte divisão do trabalho aumenta a diversificação e a especialização. Conseqüentemente, as relações entre as empresas, tanto no interior quanto entre os setores, estão fortemente acentuadas, e o processo de desenvolvimento é intensivo. Do ponto de vista organizacional, além da heterogeneidade desses sistemas localizados, esses fenômenos de inter-relação entre as empresas e o meio local foram cada vez mais explicados mediante o conceito de distrito industrial marshalliano.”

Pode-se observar importantes concentrações de distritos industriais marshallianos também na França e na Alemanha. Na França, o processo de surgimento parece associado, ao menos em parte, às dificuldades de adaptação das grandes empresas à rápida evolução e internacionalização dos mercados (Garcia, 1996). Este autor cita Pecqueur, que aborda a região de Cholet, onde a expansão da indústria de calçados fez surgir os primeiros agricultores-operários, ou seja, agricultores que dividiam seu tempo útil entre a indústria e a agricultura. Nesse caso, a herança cultural teria desempenhado um papel chave: “O florescimento de um grande número de pequenas empresas explica-se pelo substrato cultural dessa região, ensimesmada e fortemente estruturada por uma tradição religiosa de solidariedade familiar” (Pecqueur citado por Garcia, 1996).

Destaca-se também o caso da Alemanha, representado sobretudo pela presença dos Kozerne, que, segundo Garcia (1996, p.20), representam uma forma de integração

econômica em que as empresas, apesar de juridicamente independentes, possuem uma direção central. Courlet (1993) salienta que nos sistemas industriais localizados da Alemanha é marcante a característica de formação de mão-de-obra especializada através de métodos institucionais, apoiada “em um regime de aprendizagem que permite constituir uma mão-de-obra manual altamente qualificada e dotada de uma compreensão conceitual de seu trabalho suficiente para guindá-la, graças à educação formal, até os cargos de direção.” Nesse aspecto parece haver algum contraste com o paradigma italiano, onde é “à família que se recorre para resolver os problemas de transmissão de *savoir-faire* e da socialização” (Courlet, 1993, p.15-16).

Assim constata-se que existem diferentes tipos de arranjos local-regionais: enquanto na terceira Itália predominam agrupamentos de PMEs, na Alemanha, em Baden-Württemberg, por exemplo, há quadro em que uma grande empresa opera em meio a numerosas PMEs. Os arranjos observados são produtos das histórias locais (Courlet, 1993). A presença de grandes empresas, e assim a produção verticalizada, faz-se necessária devido a existência de produtos que precisam de grande escala na produção e que não apresentam condições de modificações conforme a região a qual se destinam e ou público alvo, gerando dessa maneira a possibilidade de reduzir o custo e atingir o preço determinado para viabilizar a comercialização.

Schmitz(1997,p.175) debate a contribuição dos distritos industriais europeus concluindo que “apesar da multiplicidade de diferenças em terminologia, enfoque, cobertura e realidades estudadas, o ponto geral que surge desse debate é o de que a competitividade das firmas analisadas não pode ser apanhada analisando-as individualmente. Sua força vem de economias externas incidentais e da ação conjunta deliberada, ambas facilitadas pela formação em *clusters*.”

Quanto a evolução da experiência européia em distritos industriais, Schmitz (1997) destaca que, na década de 1990, os distritos industriais europeus não apresentaram um desempenho tão notável quanto nas décadas de 1970 e 1980. Especificamente no caso italiano, coloca o autor, que no passado havia competição e cooperação entre iguais, e que a partir dos anos 90 havia mais hierarquia, no sentido de que as firmas que se tornaram grandes passaram a subcontratar junto às menores. Não que esse processo seja um sinal de fracasso do sistema, mas a questão chave a analisar é a existência da capacidade de

responder à crise de tal modo que o crescimento da economia local seja restaurado, ou coordenado de forma a manter a flexibilidade produtiva.

Fato importante a ser comentado é que os *clusters*, bem como os distritos industriais não são resultado da ação de algum órgão público ou instituição de apoio ao desenvolvimento, mas sim formaram-se involuntariamente, historicamente, justamente pela necessidade de satisfazer as competências complementares associado ao cooperativismo e à identidade industrial da população local, no sentido de que primeiro surge a aglomeração, e mais tarde dá-se início ao processo de cooperação que pode gerar o resultados positivos. Barboza (1998) coloca que o surgimento de uma aglomeração industrial setorializada e sua transformação em distrito industrial é, na experiência concreta no Brasil e em outros países, um processo freqüentemente espontâneo, ou seja, ocorre sem a interferência de ações de políticas indutoras ao nível nacional. Esta experiência ensina, porém, que este processo, naturalmente, pode avançar em velocidade muito lenta, interromper-se e mesmo sofrer retrocesso, e que estratégias e ações voltadas para sua promoção possivelmente seriam bem sucedidas.

A contribuição que a presença dos distritos industriais traz no nível macroeconômico revela-se pelo impacto desses distritos sobre a economia nacional. Tal impacto pode ser considerado no sentido de que o crescimento e desenvolvimento econômico da região *clusterizada*, dinamizando os efeitos positivos das externalidades ocasionadas pela aglomeração, pode revelar-se uma estratégia industrial para a nação, através da promoção do desenvolvimento de aglomerações de outros setores propensos. O fomento desse tipo de indústria concentrada territorialmente, dentro da idéia de distrito industrial marshalliano, pode colocar o país em um caminho de industrialização voltada à inserção e manutenção de tecnologias produtivas e inovação. Lins(1999) salienta que:

“os efeitos da clusterização(...) assim como os das economias externas, podem ser estáticos, com repercussões em termos de eficiência, e dinâmicos, traduzidos em progresso técnico e tecnológico e em crescimento, e quando combinados proporcionam maior rapidez na inovação, representando melhoria da competitividade e nas perspectivas de crescimento do sistema econômico em questão”.

A discussão sobre aglomerações, via de regra, trata de economia regional, e

não nacional. Porém parece fácil intuir que um país com diversos distritos industriais apresente resultados agregados positivos, mas certamente apresenta também grandes diferenças sócio territoriais entre áreas com e sem distritos industriais.

Um fator a nível meso, de suma importância quanto a resultados positivos, refere-se à questão do padrão competitivo que a organização em distrito industrial pode proporcionar à aglomeração. Schmitz (1997) aborda a questão da busca pelo padrão competitivo referindo-se a “estrada alta” *versus* a “estrada baixa” rumo a competitividade. No sentido de que a “estrada baixa” significa competir com base em preços baixos, trabalhando com materiais baratos, flexibilidade numérica da mão-de-obra e remuneração baixa. Já a “estrada alta” caracteriza-se pela presença constante de inovação, alta qualidade, flexibilidade funcional e boas condições de trabalho, características presentes, segundo Schmitz, nos distritos industriais europeus.

Deve-se considerar ainda o fator sócio-cultural presente nos distritos ditos marshallianos, pois “um distrito industrial marshalliano é uma entidade socio-territorial caracterizada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e de uma população de firmas em uma área histórica e naturalmente limitada.” (Becattini citado por Garcia, 1996, p.27). Esse fator sociocultural apresenta considerável valor no desenvolvimento dos distritos, devido à necessidade de integração entre os agentes econômicos para competir cooperativamente.

Pensando numa análise microeconômica, colocam-se os efeitos gerados pela presença dos distritos industriais ligados às externalidades, tanto dinâmicas quanto estáticas. Estáticas quando referem-se à economias de escala na compra de suprimentos e matérias-primas, bem como na criação da infra-estrutura que coletivamente reduz consideravelmente os custos. Efeitos dinâmicos são mais difíceis de realizar-se, pois referem-se aos processos de aprendizagem socialmente difundidos no interior das aglomerações. Papel fundamental na apropriação das externalidades, tanto estáticas quanto dinâmicas, refere-se à questão da cooperação, sobretudo fomentada pelas instituições de apoio. Tecer uma malha institucional operante e geradora de benefícios coletivos nem sempre é possível, pois a mentalidade dos empresários deve estar em sintonia com a noção de eficiência coletiva, objeto da próxima seção. Quando tal processo fica truncado por dificuldades de relacionamento, tem-se apenas o aglomerado de empresas que desfrutam

somente da infra-estrutura ocasionalmente criada, ou seja, é a conduta dos empresários que vai gerar, ou não, a “atmosfera industrial”. Marshall (1982, p.234) destaca a noção de atmosfera industrial presente nos distritos industriais, onde a concentração de vários produtores especializados, mantendo relações de cooperação entre si, fazem revelar os mistérios da indústria, deixando-os “pairar no ar”, levando a um processo de acumulação de habilidades através de uma rotina informal, quase sempre não estilizado dentro de salas de treinamento: “os segredos de profissão deixam de ser segredos, e, por assim dizer, ficam soltos no ar, de modo que as crianças absorvem inconscientemente grande número deles.”

Schmitz(1997) menciona como um possível argumento contra o fomento aos *clusters* a exposição à vulnerabilidade que a região terá, devido ao desenvolvimento monoindustrial decorrente, e assim passível de dificuldades quando da possível queda de atividade industrial naquele setor. Porém, destaca que, sem o *cluster*, dificilmente a região colherá os frutos do crescimento e desenvolvimento econômico, uma vez que uma economia local mais diversificada não permite o mesmo nível de ganhos de eficiência coletiva observado nos *clusters*, e não apresenta forças para adentrar a mercados consumidores externos. Ou seja, um elevado desempenho é mais difícil quando não existe uma rede de firmas locais que se especializam e complementam umas às outras.

Benko, Lipetz (1994, p.81) destacam que “ ... a proliferação dos distritos industriais permitirá engendrar novas formas de colaboração inter-regionais. As regiões flexíveis evoluirão, partilhando conhecimentos e recursos e criando uma rede de solidariedade destinada a ampliar-se”. Pode-se assinalar ainda, sobre os benefícios incrustados nos distritos industriais:

“Se a partilha dos conhecimentos tiver êxito, poderá servir de referencial e prefigurar a partilha de outros recursos. Quanto maior for a quantidade de conhecimentos de um distrito industrial, menos erros ele cometerá por ignorância; e quanto mais distritos industriais prósperos existirem, mais fácil será, para cada um deles, servir-se dos recursos dos outros nas alturas difíceis. (Sabel citado por Garcia, 1996)”

Assim, podemos enfatizar os principais resultados econômicos que um distrito industrial pode gerar:

- amenização do problema do desemprego, devido à cultura setorial presente, que permite a contínua criação de novos “pequenos negócios”, mesmo que em caráter informal; muitas vezes esses pequenos negócios são terceirizados das firmas maiores, e nesses terceirizados o índice de informalidade tende a ser maior, conferindo ao distrito um lado negativo no tratamento com a mão-de-obra, devido sobretudo à degradação da qualidade do emprego oferecido(Henschel, 1996);
- Elevação do padrão competitivo da região, devido ao processo inovativo instigado pela competição fora do distrito; já dentro do distrito, os competidores vão compartilhar as inovações, desenvolvendo pesquisas coletivas;
- Confere poder de compra, e até venda, às pequenas empresas, devido à união delas para comprar coletivamente, formando assim volume de compras que permita barganhar melhores preços; de igual maneira, as vendas também são alavancadas pela força da coletividade, através da promoção de feiras ou mesmo da simples existência do aglomerado, que através da atuação dos guias de compras, traz resultados que firmas isoladas não conseguiriam atingir.

Garcia (1996) coloca que a forte elevação, no período recente, dos recursos necessários para a manutenção da atividade inovativa trouxe à tona o debate a respeito dos mecanismos de coordenação dos recursos utilizados na atividade produtiva. O motivo é que a elevação do conteúdo tecnológico dos produtos traz às empresas a necessidade de realizar investimentos classificados como “custos irreversíveis”, e a existência desses custos pode despertar e intensificar a integração entre os agentes do *cluster*, e dessa forma acaba criando uma forma intermediária de coordenação da atividade produtiva, que se situa entre o mercado e a firma: a cooperação industrial.

Percebe-se então que a organização da produção de forma setorialmente concentrada, sobretudo com a presença de pequenas e médias empresas, pode vir a obter sucesso, se aproximando mais da noção de distrito industrial, caso haja coordenação da produção baseada nas relações interfirmas, na existência de contratos verbais que permitam a emergência de um novo paradigma de arranjo produtivo, baseado na confiança. A idéia é

que nesse, o empresário passaria a enxergar o seu concorrente não mais como uma “pedra no sapato”, ou uma ameaça à perpetuação de seus negócios, mas sim como um agente cooperante e participante num processo de crescimento coletivo, que possibilita a formação de uma gama de fornecedores de insumos, máquinas, serviços e tecnologias, além da formação de uma gama de possíveis clientes que procuram o *cluster* devido a polarização das atividades nas quais este tem interesse. Não que essa convivência seja sempre pacífica, podem surgir rivalidades, porém a busca dessa coletividade deve ser constante, exigindo efetivamente o exercício da coletividade.

1.3. EFICIÊNCIA COLETIVA: A NOÇÃO CHAVE NA ABORDAGEM DAS AGLOMERAÇÕES DE PMEs

As aglomerações industriais representam um papel importante para o desenvolvimento das PMEs frente às suas fragilidades estruturais. Com o natural surgimento das externalidades, tem-se já uma grande vantagem na possibilidade de êxito frente às limitações que o próprio tamanho dessas PMEs representa. Porém, a existência de fortes vínculos de cooperação no tecido produtivo e institucional pode vir a representar a chave para o desenvolvimento industrial da região *clusterizada*, sobretudo através do impulso às inovações, através da difusão do conhecimento e da aprendizagem coletiva. Schmitz (1997, p.173) define eficiência coletiva como “ a vantagem competitiva derivada de economias externas locais e ação conjunta”.

A existência dos vínculos de cooperação dentro de um *cluster*, sejam horizontais verticais ou multilaterais, pode representar o catalisador do desenvolvimento deste, o que vai torná-lo diferente de uma simples aglomeração de empresas de um mesmo setor. Lins (2000) define os tipos de vínculos que podem ocorrer: os verticais ocorrem “para trás”, com fornecedores e subcontratados, e “para frente”, com compradores e *traders*. De um modo geral, esses vínculos podem variar de natureza e intensidade, desde, por exemplo, firmas menores até colaboração estratégica. Para que se tenha efetivamente cooperação, faz-se necessário a existência, no inter-relacionamento, de elementos como organização e fluxo produtivo, gestão de estoques, desenvolvimento de produtos e processos, controle de qualidade, *design* e *marketing*. A efetivação desses aspectos levaria à subcontratação e terceirização de qualidade, através da transferência de conhecimentos. Os vínculos horizontais, especificamente, ocorrem geralmente entre produtores

concorrentes, e são passíveis de institucionalização, através de associações empresariais que buscam o desenvolvimento comum de soluções. Trata-se, por exemplo, do desenvolvimento comum de produtos, uso coletivo de instalações, máquinas e equipamentos, compra coletiva de insumos, formação de consórcios para exportação, obtenção de informações sobre o mercado, *marketing* conjunto dos produtos, e ainda do compartilhamento na produção de pedidos muito volumosos. Esse tipo de vínculo é mais observado, e mais facilmente obtido, nas áreas pré-competitivas. Os vínculos multilaterais, por fim, envolvem um número elevado de produtores, abrangendo todo o *cluster*. Referem-se à cooperação entre associações públicas e privadas, a fim de desenvolver estruturas locais de comércio, como feiras e centros de tecnologia e prestação de serviços, por exemplo.

Courlet (1993, p.13) coloca que “A colaboração entre empresas no interior de um território restrito permite, concomitante, garantir as vantagens da grande empresa integrada graças às economias de aglomeração e às mudanças freqüentes no processo de produção, que são necessárias para se adaptar a demanda e valorizar os *savoir – faire*.” E dessa forma pode-se perceber que quando existe a cooperação dentro do *cluster*, em um nível que gere resultados além das externalidades estáticas, tem-se, neste, eficiência coletiva.

Bianchi & Tommaso (1998) destacam a importância da existência de cooperação, e, portanto, da eficiência coletiva, para a competitividade das empresas, colocando que as experiências européias mostram que as PMEs podem ser competitivas sob as seguintes condições: a) se centram suas competências tecnológicas e o conhecimento de mercado em funções produtivas específicas, aproveitando as vantagens de custo e dominando a inovação produtiva; b) operam em uma rede cooperativa, colaborando com outras empresas em especialização complementar oferecendo assim produtos mais complexos; c) existem externalidades locais positivas que favoreçam a coesão do *cluster* e sustentem o crescimento e a capacidade inovadora do grupo; d) exista uma forte identidade produtiva, permitindo a entrada de novas companhias, mas evitando empresas rebeldes à cooperação. Ou seja:

“Las PYME pueden ser competitivas si recuperam, como aglomeración, las ventajas colectivas de las que carecem

individualmente como resultado de su tamaño reducido. La literatura económica atribuye estas ventajas a la eficiencia colectiva. Esta mesoeficiencia, contraria a la microeficiencia tradicional, tiene dos dimensiones: i) se trata de una producción colateral no voluntaria, que los economistas denominan una economía externa producida por la interacción de una pluralidad de actores que operan en un entorno específico, y ii) el resultado de acciones conjuntas perseguidas deliberadamente por un grupo de agentes interactivos.” (Bianchi & Tommaso, 1998, p.620)

Caracterizam assim os autores a diferença entre os aspectos passivo a ativo da eficiência coletiva. Os passivos referem-se às externalidades que surgem espontaneamente do exercício da coletividade; já os ativos decorrem de planejamento e existência de vínculos de cooperação. Então a competitividade das empresas componentes de uma aglomeração pode estar diretamente relacionada com a existência de eficiência coletiva para que obtenha resultados positivos. Lins (1999, p.3) coloca que Nadvi sugere considerar as economias externas como elementos passivos da eficiência coletiva, e a ação conjunta como o seu elemento ativo.

Há, de fato, quase consenso em torno da importância da cooperação para o desempenho das empresas, principalmente as de menor porte. Amato Neto (2000, p.42) por exemplo, descreve, como segue, as principais necessidades que uma empresa de pequeno ou até médio porte pode satisfazer através da cooperação:

- Combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas;
- Dividir ônus de realizar pesquisas tecnológicas;
- Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- Oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- Compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- Fortalecer o poder de compra;
- Obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

Outro fator que pode vir a ser resultado da aglomeração produtiva

setorializada, sobretudo quando marcada pela presença de eficiência coletiva, refere-se à questão do processo inovativo dentro do *cluster*. É possível intuir que, dentro de um *cluster*, possa desenvolver-se uma atmosfera de aprendizagem coletiva, amparada por uma gama de instituições de apoio como universidades, centros técnicos e órgãos públicos. Lins (2000a) aborda esse tema através da noção da “capacidade de aprender”, colocando que “a problemática da inovação transcende a órbita individual e, principalmente nos *clusters* e distritos industriais, é tema a ser abordado em nível de coletividade de agentes econômicos. Assim a capacidade de aprender diz também respeito aos sistemas produtivos regionais.” E ainda salienta o autor que as pesquisas sobre inovação, de perspectivas *neoschumpeteriana*, realçam que o conhecimento possui um forte caráter tácito, e que assim o meio por excelência para a geração, a difusão e a exploração do conhecimento, e, por extensão, para o processo de aprendizagem, corresponde à região.

Parece, então, irrecusável a necessidade da cooperação para que se difunda o processo de aprendizagem, e, por conseqüência, inovativo. Inclusive, é possível observar, na literatura sobre cooperação que, a inovação é tanto causa quanto conseqüência desta. Nesse sentido Lins (2000a) salienta que:

“... a inovação é processo escorado no funcionamento de instituições. A cooperação interfirma e público-privada, vetor da aprendizagem, base da inovação, é sustentada pela estrutura institucional. Desse modo a região constitui espaço tanto mais favorável à inovação na medida em que se revela estruturada como região de aprendizagem (learning region), onde a organização institucionalizada do processo de aprendizagem interativa acusa importante inserção (embeddedness).”

Schmitz (1997) coloca os vários fatores que proporcionam ganhos de eficiência coletiva dentro dos distritos. São eles: divisão do trabalho e especialização entre as pequenas firmas; especialização flexível com entrega dos produtos em curto prazo; surgimento de fornecedores de matérias-primas, componentes, maquinário novo ou usado, bem como peças sobressalentes; surgimento de firmas especializadas em vender aos mercados internos e externos distantes; surgimento de serviços comuns aos produtores, especializados em questões técnicas ou acessoria jurídica, administrativa e contábil; surgimento de uma aglomeração de trabalhadores assalariados com vistas a tarefas específicas e de associações provedoras de serviços e *lobby* para seus membros. Segundo o

referido autor, quanto mais presentes estiverem esses elementos, mais real se torna a noção de eficiência coletiva.

A grande barreira a atravessar para alcançar a eficiência coletiva é conseguir, justamente, simultaneidade entre concorrência e cooperação, no seio da aglomeração. A presença do espírito competitivo impede, por vezes, a cooperação pré-competitiva, afetada por rivalidades que turvam a idéia de que esta cooperação gera eficiência e, assim, aumenta os horizontes de crescimento das empresas, sobretudo no que tange à superação dos limites de expansão individuais, caracterizados pelos bloqueios apresentados quanto a financiamentos para exportações, importações, obtenção de tecnologia avançada, etc.

Estando sugeridos os efeitos positivos que a eficiência coletiva pode representar para as aglomerações industriais, é importante assinalar que a base para a sua existência vincula-se ao estabelecimento de algum grau de confiança entre os agentes. Courlet (1993, p.14), estudando os sistemas industriais localizados, aborda a questão referindo-se a formas de regulação das atividades dentro desses arranjos. Destaca-se a forma de coordenação denominada “reciprocidade”, importante na discussão sobre coordenação em *clusters*, especialmente em distritos industriais marshallianos. Para sustentar a sua opinião sobre o assunto, Allasino citado por Courlet (1993, p.14) coloca que:

“...a reciprocidade determina uma relação entre os agentes que intercambiam, relação que possui uma vida própria mais além da transação puramente comercial. Na sociedade contemporânea, as relações de reciprocidade estão presentes, por exemplo na família, nas relações amicais ou em certas formas de relações comunitárias. A reciprocidade remete à fidelidade, à gratidão e à identidade. Em particular, o agente que se insere em um sistema de reciprocidade deve poder contar com a manutenção, no tempo, de sua identidade face a um conjunto mais complexo – a família, a comunidade, o grupo social. A reciprocidade cria raízes na identidade social do agente; isso supõe que o sentimento de identificação seja suficientemente difundido a nível de uma coletividade, de um território.”

A questão da reciprocidade remete ao raciocínio sobre a possibilidade de que no interior de um *cluster* a “firma é o seu dono”, a “firma é o rosto do dono”, no sentido de que o papel de pessoa jurídica funde-se com o de pessoa física perante a comunidade local,

justamente pelas características de reciprocidade presentes, que fortalecem essa visão. A presença desta característica, permeada por uma cultura pró-cooperação, leva a existência de laços de cooperação fortes, que superam, por vezes, as condições de negociação via forma de coordenação mercado. Nesse processo cooperativo, as instituições, formais e informais, tem importante papel.

Barboza (1998), destaca o desdobramento do conceito de confiança em três vertentes de análise para os *cluster*, baseado em Humphrey&Schmitz. Menciona a “confiança / contratual” como responsável pelo cumprimento dos contratos; dá-se através da existência de instituições de cunho jurídico ou moral habilitadas. Destaca também a “confiança / competência”, no sentido de que, se houver confiança, denotará a convicção de que o agente contratado está apto para cumprir o contrato; dá-se através da ação de instituições que atestem certificados como as ISO ou ainda selos de qualidade e origem. Aborda ainda a “confiança / boa vontade”, relatada como a expectativa de recíproco comprometimento com o resultado, caracterizando-se como a mais difícil de ser obtida devido ao aspecto concorrencial.

Amato (2000), abordando a questão das inter-relações entre as empresas, e assim a questão da cooperação, coloca a idéia de alianças estratégicas, destacando os seguintes tipos: alianças multiorganizacionais de serviços ou consórcios: ocorre quando as empresas apresentam um problema comum (frequentemente empresas de um mesmo setor industrial), assim elas juntam-se para criar uma entidade que venha a preencher a necessidade delas todas; Alianças oportunistas ou *joint ventures*: possibilitam alguma vantagem competitiva imediata, mesmo que temporária, através de uma aliança que leve as empresas a constituição de um novo negócio, ou ampliação de algum já existente. Frequentemente observa-se esse tipo de cooperação em atividades de Pesquisa & Desenvolvimento; Alianças de parceria que envolvem fornecedores, consumidores e funcionários: ocorre o envolvimento de vários parceiros no processo de negócio em seus diferentes estágios de criação de valor. Os parceiros são representados pelos vários tipos de agentes dos quais a organização depende, incluindo seus fornecedores, clientes e funcionários.

Parece coerente pensar que a chave para a eficiência coletiva é, então, a formação de um grupo pensante em meio a produção industrial, uma espécie de liderança

para o grupo, através da união dos agentes do arranjo local, ou no caso das redes de firmas, dos produtores seqüenciais, em um conselho, formado com o auxílio de instituições de cunho público privado, que delibere sobre as estratégias que o polo produtor deve adotar para crescer. Pode-se comparar a idéia acima colocada ao processo que ocorre em grandes empresas quando implementam o “ planejamento estratégico”, que define objetivos, metas, traça estratégias e define meios para alcançá-las em determinada data, sendo que todo processo é acompanhado de controles e redefinições de objetivos conforme a conjuntura econômica global se altera. Dessa forma faz-se pertinente a colocação de Tauile (1992, p.9) de que a:

“...capacidade de enfrentar quedas no mercado, de reagir prontamente, ou mesmo de antecipar esta necessidade é de importância decisiva no capitalismo contemporâneo ... esta capacidade pode ser construída sobre duas dimensões e, em ambas a redefinição do papel que a cooperação tem no estabelecimento de novos padrões de eficiência econômica é muito importante. Uma delas, ao nível inter-firmas, enfoca a capacidade que o tecido industrial como um todo, ou seções dele (complexos industriais, filières, distritos industriais, conglomerações, etc.), tem de absorver, sustentar e antecipar pressões negativas do mercado.”

Discutir a capacidade de percepção quanto à necessidade de eficiência coletiva, faz surgir então o enquadramento de mais um atributo da transação, que é a racionalidade limitada, expressão que se refere à capacidade limitada que os agentes econômicos apresentam frente à complexidade dos fatos econômicos e suas conseqüências. Reconhecê-la e buscar caminhos que permitam “pensar” o setor como um todo, focalizando as transações em seus mais variados aspectos (interno ao *cluster*, externo, internacional, etc.), pode representar elemento fundamental para que se alcance um patamar de desenvolvimento do exercício da coletividade que possa gerar resultados que evidenciem um maior grau de eficiência coletiva.

1.4. OS TERMOS DA ANÁLISE SOBRE AS INDÚSTRIAS TÊXTIL E VESTUARISTA DE BRUSQUE

As questões teóricas estudadas permitiram construir um referencial para análise do problema de pesquisa referente ao setor têxtil e vestuarista de Brusque, no sentido de orientar a análise salientando os pontos que devem ser contemplados.

Para que se possa discutir o problema da cooperação, é necessário primeiramente caracterizar a existência de aglomeração industrial têxtil-vestuarista em Brusque. Em seguida pretende-se observar os seguintes pontos sob a ótica das inter-relações:

Ao nível micro:

- capacidade de atendimento a pedidos variados, em termos de especificidades de produtos, entrando assim no tema da especialização flexível.
- Competitividade das PMEs.
- Tipos de vínculos de cooperação existentes.
- Frutos da cooperação, quanto a maximização dos fatores que podem gerar esses frutos.

Ao nível meso:

- Externalidades presentes, estáticas e dinâmicas.
- Existência de mão-de-obra qualificada.
- Existência de um aparato institucional operante.
- Caráter inovativo da região.
- Elementos que indicam eficiência coletiva.

Após o estudo do funcionamento do *cluster* do Vale do Itajaí, onde insere-se Brusque, observando sua evolução durante a década de 90, pretende-se, através da descrição da trajetória do setor têxtil e vestuarista de Brusque, ressaltando suas dificuldades e buscando entender sua estratégia de reestruturação, utilizar os itens acima descritos como guias da análise, ou seja, esse é o “aparelho” para análise.

CAPÍTULO 2

ASPECTOS DO COMPORTAMENTO RECENTE DAS INDÚSTRIAS TÊXTEIS E VESTUARISTAS BRASILEIRAS E SEUS REFLEXOS NO VALE DO ITAJAÍ

A década de 90 representou um período de profundas mudanças para a economia brasileira. O setor têxtil-vestuarista, assim como outros setores, ficou exposto aos reflexos da abertura comercial, protagonizada através da redução das alíquotas de importação, aliada à sobrevalorização da moeda nacional que prevaleceu durante vários anos. Tais mudanças desencadearam processos de reestruturação diferentes entre regiões produtoras, bem como diferentes entre os produtores de uma mesma região. O objetivo desse capítulo é discutir os aspectos do comportamento da indústria têxtil-vestuarista frente a essas alterações na economia brasileira. Entre outras coisas, essas alterações se traduziram na entrada, no mercado brasileiro, de matérias-primas e produtos acabados importados a preços inferiores aos praticados no mercado interno, o que trouxe a necessidade de avanços de competitividade. Atente-se desde logo para o fato de que, ao mesmo tempo em que representava ocupação de espaços no mercado interno por fabricantes estrangeiros, a abertura comercial também vinha permitir a importação de tecnologia, em princípio facilitando às indústrias brasileiras o alcance de um patamar de competitividade mais elevado.

O estudo dos temas acima relacionados deverá permitir uma percepção mais clara sobre os reflexos das mudanças dos anos 1990 no *cluster* têxtil-vestuarista do Vale do Itajaí, o qual compreende a área objeto de estudo: a indústria têxtil-vestuarista instalada no município de Brusque.

2.1 O CONTEXTO TÊXTEL-VESTUARISTA BRASILEIRO NOS ANOS 90

As mudanças macroeconômicas realizadas no Brasil na década de 1990, encontraram a indústria têxtil-vestuarista em situação competitiva precária, sobretudo devido a carência de investimentos que promovessem a atualização tecnológica, bloqueados tanto pela proteção ao mercado interno de bens de capital, quanto pela ausência de pressão concorrencial que exigisse esforços nesse sentido.

Especificamente no caso da indústria têxtil-vestuarista brasileira, devido à

diversidade de processos produtivos bem como de produtos finais, a cadeia produtiva acaba apresentando diferentes características de estrutura de mercado, conforme o segmento. Hiratuka e Garcia (1995) destacam a seguinte estruturação: o segmento das fiações aparece como o mais oligopolizado, devido às elevadas economias de escala bem como ao alto custo do maquinário utilizado, sendo que na fiação de produtos sintéticos a concentração é ainda maior do que na produção de algodão. No caso das tecelagens, também é importante a diferença entre os produtos naturais e os sintéticos, sendo que nas tecelagens com produtos naturais a produção é mais padronizada, e dessa forma as grandes empresas apresentam um índice de verticalização elevado, chegando a ser integrada da produção do fio até a confecção. Vale destacar que existe ainda um grande número de pequenas e médias empresas que produzem para nichos de mercado não atendido pelas grandes empresas. Similar ao caso acima citado ocorre com as malharias, onde coexistem grandes produtores verticalizados e pequenos produtores atuando nas franjas do mercado. No caso dos tecidos artificiais e sintéticos pode observar-se maior presença da flexibilidade, visto que nesse setor a preocupação com a moda é maior. O segmento de confecção apresenta-se como o mais pulverizado, sobretudo pelas baixas barreiras à entrada.

Com o intuito de discutir a questão da competitividade do setor têxtil-vestuarista no Brasil, retoma-se a problemática abordada por Schmitz (1997), colocada no primeiro capítulo, que refere-se a “estrada alta” e “estrada baixa” da busca pela competitividade. Nesse sentido, é possível considerar que no Brasil, as aglomerações industriais têxteis venham produzindo ao longo do tempo, sobretudo até a década de 90, artigos ditos *commodities*, onde a competição é baseada em preços. Ruas (1995, p.56) coloca que “no contexto da reconversão estrutural da indústria mundial, uma grande parte dos processos de produção empregando mão-de-obra intensiva, ou mesmo utilizando tecnologias maduras, sofreram a partir do final dos anos 70, uma onda de realocização, em função dos custos relativos da mão-de-obra nos chamados países desenvolvidos, transferindo-se, desses centros, para países do terceiro mundo.”

Garcia (1996) aborda as significativas mudanças no padrão competitivo da Indústria têxtil brasileira, colocando que nas últimas décadas os determinantes da competitividade sofreram mudanças causadas em virtude da elevação dos custos dos novos equipamentos, e do aumento substantivo na escala de produção, o que tornou a

indústria têxtil-vestuarista brasileira mais capital-intensiva. Esse processo confere à competitividade da indústria têxtil, no caso das organizadas em *clusters*, um caráter mais sistêmico, que passa a ser resultado da ação conjunta dos agentes econômicos envolvidos em todas as etapas da produção. A sistematicidade da competitividade relaciona-se com a necessidade de ação conjunta para que o sistema produtivo alcance resultados econômicos, sem gargalos nas várias etapas fragmentadas. Os agentes econômicos envolvidos nesse *cluster*, são coagidos a reestruturarem-se, dados os condicionantes da competitividade internacional, caracterizados pela proximidade do consumidor final, flexibilidade para atender às flutuações da demanda, inserções de novas tecnologias para atender estas, tanto produtivas quanto organizacionais, e ainda a utilização de formas avançadas de comunicação e transmissão de informações para a coordenação entre as empresas de todas as etapas da cadeia produtiva têxtil.

Muitas empresas, em nível de Brasil, não conseguiram acompanhar esse processo de reestruturação, e acabaram fechando, concentrando assim a produção. Amato Neto (2000, p.133) coloca que “ a manutenção dos níveis de produção ocorreu num quadro de grande redução do número de empresas, as quase 5.000 unidades industriais existentes em 1990 foram reduzidas a 3.814 em 1996”. O autor atribui tal concentração da produção ao fato de que as micro e pequenas empresas possuem maiores dificuldades para adequar-se aos impactos da abertura comercial e se modernizarem, devido a serem mais descapitalizadas e tecnologicamente defasadas.

Garcia(2000), coloca alguns fatores da política industrial aplicada até a abertura comercial, apontando-os como responsáveis pelo padrão competitivo hoje observado no setor têxtil brasileiro. Em primeiro lugar cita a questão do protecionismo, seguido do elevado diferencial de custos salariais que representaram um forte desestímulo a mecanização do setor, além de uma reserva de mercado para os produtores de bens de capital e ausência de oferta doméstica de máquinas com tecnologias mais avançadas. Campos, Cário e Nicolau (2000) apresentam os determinantes tradicionais de competitividade que foram perdendo espaço para fatores dinâmicos que determinam agora o padrão competitivo. Fatores como disponibilidade de matérias-primas, baixos salários, prolongados incentivos fiscais, política cambial favorecida, entre outros, cederam lugar a estratégias como aumento da relação capital/produto, crescimento da mão-de-obra qualificada, avanços na fabricação de produtos mais sofisticados, fortalecimento da

cooperação inter-firmas em níveis vertical e horizontal, maior flexibilidade produtiva frente às mudanças no ambiente econômico, aumento da diversificação dos tipos de tecidos produzidos, maior proximidade com o consumidor final, eliminação de perdas, etc.

Garcia(2000) apontou os desafios que se apresentam para o setor na década de 1990: redução da defasagem tecnológica, tanto da produção como organizacional; melhoria da inserção exportadora; e a integração ao longo da cadeia produtiva, salientando que a elevada quantidade de conflitos entre os segmentos representava um elemento prejudicial para a capacidade competitiva do setor. Nesse sentido Hiratuka e Garcia (1995, p.102) salientam a exacerbada troca de acusações ocorrida entre os empresários têxteis e de vestuário sobre o “culpado” dos aumentos de preços dos vestuários na época. De um lado e de outro pleiteava-se a redução das alíquotas de insumos e a manutenção das alíquotas em seu segmento, o que atesta as relações pouco cooperativas de parte à parte. Ainda tratando-se da integração ao longo da cadeia produtiva, o autor menciona a falta de integração entre os produtores de algodão e as fiações, mostrando que devido a uma política agrícola ineficiente, bem como a própria concorrência com o algodão importado, a área plantada no Brasil reduziu-se drasticamente.

A tabela a seguir mostra os resultados da abertura comercial e valorização da moeda nacional sobre a balança de pagamentos comercial do setor têxtil. Os números mostram que durante a década de 1990, em coerência com a política cambial aplicada, as importações sofreram significativo aumento no período em que a moeda nacional esteve valorizada frente ao Dólar, fato que levou os saldos da balança comercial tornarem-se deficitários. Por outro lado, também os esforços para exportar ficaram comprometidos devido a relação cambial citada, ocorrendo aumento nestas, porém longe do volume necessário para compensar o aumento das importações, que eram, além de tecidos prontos, também insumos e matérias-primas.

O setor em questão, assim como os demais setores, enfrentam ainda dificuldades referentes à exportação, impostas pelos potenciais países importadores. Conforme menciona o Guia da Indústria Têxtil e do Vestuário de Santa Catarina (2001), os Estados Unidos exigem número excessivo de requerimentos alfandegários, detalhamento de informações aparentemente irrelevantes, como o caso do visto na fatura comercial para qualquer embarque de confecções. Já a Inglaterra faz restrições de caráter ecológico,

utilizando-se do “selo ecológico”. O governo mexicano impôs direito *antidumping* nas importações originárias da China, exigindo o certificado de origem de todos os países exportadores. A União Européia exige a indicação da composição do produto (medida esta que o Brasil utiliza). A Argentina exige a elaboração de um acordo pré-embarque, que consiste num certificado elaborado por uma empresa especializada, que ateste a conformidade quanto as características do produto, enquadramento tarifário e preço. Além disso, exige ainda que a etiqueta contenha o nome e a identificação fiscal do fabricante, ou ainda sua marca registrada naquele país, composição do produto e a identificação do país que fabricou, em idioma espanhol, acompanhado da Declaração Jurada a cada partida, contendo as principais características de operação. Tais entraves, somados à política cambial praticada desde 1994, sobretudo até 1999, e a insuficiência de recursos investidos em atualização do parque fabril, levaram o setor, ao nível de Brasil, ao déficit na balança comercial, visto que as importações de produtos têxteis em 2000 superaram em 31% as exportações. (Guia ...)

QUADRO 01: Brasil: evolução da balança comercial têxtil – 1990-2000.

Anos	Balança comercial têxtil (US\$ milhões)		
	Exportações	Importações	Saldo
1990	1.248	463	785
1991	1.382	569	813
1992	1.491	535	956
1993	1.382	1175	207
1994	1.403	1323	80
1995	1.441	2286	-845
1996	1.291	2307	-1.015
1997	1.267	2.418	-1.151
1998	1.113	1.992	-784
1999	1.010	1.498	-488
2000	1.222	1.606	-384

Fontes: Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT) e Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI). In: Banco do Nordeste do Brasil (1997); Moreira (1997).

Extraído de Lins (2000), complementado com mesmas fontes anteriores até o ano 2000.

Toda a conjuntura hoje verificada no setor é resultado, em linhas gerais, de dois períodos marcantes da história da indústria têxtil. O primeiro período refere-se à

recessão de 1981-83, onde as empresas buscaram um ajuste com redução do endividamento, corte nos gastos com investimentos e busca de maior inserção no mercado externo. Já o segundo período refere-se à recessão do início dos anos 1990, onde manteve-se o baixo endividamento e a busca de mercados externos, porém os investimentos não foram reduzidos tão drasticamente. Ressalta-se nesse segundo período a política comercial externa adotada a partir do final da década de 1980, bem como a de câmbio em 1994.

Considerando-se a quebra de um sistema fechado de comércio, proveniente de um sistema de substituição de importações praticado no passado, que protegia a indústria nacional, inclusive de bens de capital, tem-se nessa conjuntura um incentivo forte à modernização tanto produtiva quanto organizacional. Inclusive é importante destacar que um ano antes do processo de abertura comercial, havia sido aprovado o plano de reestruturação da indústria têxtil, chamado Plano Setorial Integrado (PSI) Têxtil, tendo como objetivo modernizar e aumentar a eficiência da indústria têxtil. Tal programa abrangia todos os segmentos da cadeia, e como havia sido elaborado em conjunto pelos vários segmentos desta, apresentava uma visão integrada dos problemas do setor, com o estabelecimento de metas de crescimento, modernização tecnológica e da administração da produção, formação de mão-de-obra e fornecimento de insumos até o ano de 1995. Havia também a prévia definição de um cronograma de redução gradual das alíquotas de importação, o que de certa forma já vinha ocorrendo desde 1988. Porém esse plano acabou sendo abandonado com a abertura comercial, visto que, com a utilização desta como instrumento de controle de preços, qualquer tentativa de manutenção das metas de reestruturação programada acabou sendo inviabilizada (Hiratuka e Garcia, 1995).

Apesar da pressão exercida pela concorrência externa, o setor têxtil não obteve resultados positivos com a abertura comercial, visto que a indústria têxtil nacional continua sendo bastante heterogênea em termos de capacidade competitiva e atualização tecnológica. Já quanto à importação de maquinário mais avançado tecnologicamente, vale salientar que não é somente em decorrência da abertura comercial que importou-se mais, no que se refere às reduzidas taxas de importação vigentes na época, mas também em consequência das pressões competitivas, que geravam a necessidade de atualização devido à concorrência. Somado a esse fator, há de se considerar que, mesmo antes desse período, já havia a possibilidade das empresas exportadoras importarem máquinas através do regime *draw-back*, o qual isentava os importadores do pagamento de imposto para

importação de insumos e equipamentos utilizados na produção de produtos para a exportação. Assim, foram realmente beneficiados com essa alteração no modelo econômico, no sentido de poder importar mais facilmente devido as alíquotas, somente os produtores que não atendiam ao mercado externo, visto que os demais já podiam desfrutar desse benefício mesmo antes da abertura. Porém o fator que veio, juntamente com a necessidade de competir, impulsionar a importação de tecnologia moderna, foi a valorização da moeda nacional, o que tornou o custo desta tecnologia bastante atrativo. Porém tal benefício ficava restrito somente às empresas detentoras de capital, ou seja, as melhor estruturadas, já a grande maioria das PMEs sofriam grande dificuldade devido a diminuição das vendas aliado a necessidade de investir. Nesse sentido Hiratuka e Garcia, 1995, p.104) salientam que:

“as grandes empresas continuam apresentando níveis de produtividade e eficiência próximos aos níveis médios registrados pelos países líderes no mercado têxtil mundial – aliás como já ocorria antes da abertura. Já as micro e pequenas empresas continuam tendo dificuldades para se modernizar e até mesmo se manter no mercado.”

A quadro a seguir mostra claramente o aumento significativo das importações de máquinas têxteis e do vestuário, após a valorização da moeda nacional, denotando que a pressão concorrencial, aliada ao menor custo para importação e abertura comercial, contribuíram fortemente, mostrando-se a rigor fundamentais, para a modernização tecnológica do setor têxtil-vestuarista.

Garcia (2000), cita como principais conseqüências da política nacional aplicada sobre o setor: o não desenvolvimento de um mercado doméstico de máquinas; a reversão da balança comercial do algodão em pluma, sendo que o país passou de exportador a importador, devido à redução da alíquota de importação de 55% para zero, o que veio a contribuir para a desestruturação da cotonicultura nacional; e a concentração da produção, devido sobretudo a duas causas principais: a incorporação de novas tecnologias, levando ao aumento significativo das barreiras à entrada, bem como a fragilidade financeira vivenciada pelas pequenas e médias empresas existentes naquele momento de abertura acelerada, combinada com retração do mercado interno.

Quadro 02: Brasil: importações de máquinas têxteis, partes e peças – 1990/2000
(em US\$ 1.000 FOB)

DESCRIÇÃO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Máquinas para extrudar, estirar, texturizar ou cortar matérias têxteis sintéticas ou artificiais	24869	16092	27141	20576	25369	27428	46243	32986	15916	28059	26438
Maq.p/preparação de matérias têxteis, máquinas para fiação, dobragem ou torção, de matérias têxteis ou outras máquinas e aparelhos p/fabricação de fios têxteis, máquinas de bobinar (incluídas as bobineiras de trama) ou de dobrar matérias têxteis e máquinas para preparação de fios têxteis para sua utilização nos dois itens abaixo	80606	55748	34080	43140	80396	109221	96341	125674	83967	55349	70403
Teares para tecidos	55313	30519	33911	30729	79785	99623	51536	72402	47513	37716	59019
Teares para fabricar malhas, máquinas de costura por entrelaçamento (costuretricotage), máquinas para fabricar guipuras, tules, rendas, bordados, passamanarias, galões ou redes, máquinas para inserir tufo	69111	61250	34230	56005	99520	152847	76947	93445	86189	73566	86046
Máquinas e aparelhos auxiliares para todos os itens acima descritos, por exemplo retieras(maquinetas), mecanismos “jacquard”, quebra-urdadeiras, quebra tramas, mecanismos troca lançadeiras, partes e acessórios reconhecíveis como exclusiva ou principalmente destinados as máquinas descritas nos itens anteriores (por exemplo: fusos, aletas, guarnições de cardas, pentes, barras, feiras, lançadeiras, liços e quadros de liços, agulhas, platinas, ganchos)	78593	68343	50407	63981	157374	85637	67763	60278	56685	55977	57040
Máquinas e aparelhos p/fabricação ou acabamento de feltro ou de falsos tecidos, em peça ou formas determinadas, incluídas as máquinas e aparelhos para fabricação de chapéus de feltro, formas para chapéus e para artefatos de uso semelhante	5236	4684	2734	4225	11546	24356	9343	3218	20192	8581	22471
Máquinas de lavar roupa, mesmo com dispositivos de secagem	234	278	893	1182	4285	11313	22779	23664	11574	2608	5024
Máquinas e aparelhos(exceto as do item acima) para lavar, limpar, espremer, secar, passar, prensar (incluídas as prensas fixadoras),branquear,tingir, para apresto e acabamento, para revestir ou impregnar fios, tecidos ou obras de matérias têxteis e máquinas p/revestir tecidos base ou outros suportes utilizados na fabricação de revestimentos para pavimentos, tais como linóleo, máquinas p/enrolar, desenrolar, dobrar, cortar ou dentear tecidos	13256	22242	24282	36560	50832	77297	55635	77299	72161	58331	62472
Máquinas de costura, exceto as de costurar cadernos do primeiro item, móveis, bases e tampas próprios para máquinas de costura, agulhas p/máquinas de costura	49822	83299	42913	80955	101914	150161	93775	98134	73682	53186	63771
TOTAL	377040	342455	250591	337353	611021	737883	520352	587100	467879	373376	452684

Fonte: SECEX – MDIC

Elaboração: ABIT

Campos, Cário de Nicolau (2000) salientam inovações importantes implementadas pelas indústrias têxteis no Brasil, investimentos esses que a tornaram mais

capital-intensiva e elevaram a produtividade física das máquinas e equipamentos. A principal inovação advinda do processo de reestruturação do setor foi a inserção da microeletrônica em grande escala, integrando assim sistemas produtivos, transmitindo informações e controlando processos, através da coleta, registro e armazenamento de informações relativas à operação do sistema. O computador acoplado ao tear, por exemplo, permite controlar mais eficazmente a seqüência de cores, ligamento do tecido, quantidade de batidas no comprimento do tecido, local do rompimento de fios, reparação da trama rompida, alteração na densidade da trama, sistema de lubrificação, etc. Tal modernização permite flexibilizar a produção, porém elas somente podem ser observadas em empresas de maior porte, uma vez que, como observado anteriormente, coexistem no Brasil as empresas que empregam as tecnologias citadas acima e as que produzem como o maquinário obsoleto, advindo justamente do processo de modernização das grandes.

Fato relevante, que sofreu significativas alterações durante a década de 90, refere-se a questão do emprego. Garcia (1996) aborda o problema da extinção de postos de trabalho e das exigências por melhor qualificação, sobretudo relativa à educação formal, provocada pela aplicação crescente de tecnologia. Considera as características da força de trabalho, mão-de-obra predominantemente feminina, com baixo grau de instrução e concentrada espacialmente, motivo claro de preocupação para os responsáveis pela política de desenvolvimento regional, no sentido de desenvolver estratégias que possibilitem a ocupação dessa mão-de-obra.

Ainda no âmbito da problemática referente à mão-de-obra, deve-se mencionar o elevado grau de informalidade existente no setor, principalmente no de confecções. Conforme o Guia da Indústria Têxtil de do Vestuário de Santa Catarina (2001), a área de confecções conta no Brasil com 15 mil empresas registradas e 20 mil não oficializadas, sendo que as micro e pequenas empresas respondem por 95% da produção de vestuário, não incluindo cama, mesa e banho, setor este que apresenta barreiras à entrada elevadas, devido sobretudo aos massivos investimentos necessários.

Questão importante de cunho social desdobra-se com os avanços tecnológicos implantados: trata-se da necessidade de qualificação da mão-de-obra e do problema social causado pelas “sobras” de indivíduos com menor qualificação, principalmente, que ficam à margem do processo produtivo. Estas “sobras” ocorrem devido o tempo necessário para o

treinamento da mão-de-obra desqualificada ser bem maior do que a velocidade de implementação da tecnologia. Aliado a esse fator tem-se, por vezes, o agravante do padrão etário da mão-de-obra, que pode constitui-se em fator economicamente inviável de investimento, sobretudo se relacionado ao grau de escolaridade via-de-regra baixo no “chão de fábrica” (Rifkin, 1995). Isto é, a inovação tecnológica vem substituir considerável parcela da mão-de-obra de baixa qualificação.

Esta questão, associada à informalidade presente, leva o setor a uma maior precarização das relações de trabalho, sobretudo num contexto de maior oferta do que procura por mão-de-obra, o que repercute em retrocesso nas conquistas trabalhistas, incluindo as questões de nível salarial. Esta situação não é exclusiva do setor têxtil-vestuarista, pois praticamente todos os setores da economia passaram, durante a década de 90, pelo problema da dita “revolução eletrônica”, e, dessa maneira, enfrentaram as dificuldades relacionadas ao equacionamento da questão da mão-de-obra que resta do processo de modernização tecnológica. O quadro a seguir, apresentado por Garcia (2000, p.20), retrata o enxugamento no contingente de empregados no setor têxtil do Brasil, devido ao esforço de reestruturação associado à crise:

**QUADRO 03: NÚMERO DE EMPREGADOS NA INDÚSTRIA TÊXTIL
BRASILEIRA (TECELAGEM E MALHARIA)**

ANO	Tecelagem		Malharia		Total*
	Unidades	Índice	Unidades	Índice	
1990	140.665	100	116.587	100	542.126
1991	117.333	83	140.730	90	475.343
1992	124.864	89	99.749	86	400.484
1993	88.513	63	92.389	79	344.905
1994	88.472	63	96.506	83	351.185
1995	62.135	44	85.853	74	289.577
1996	58.614	42	80.477	69	267.114
1997	47.500	34	79.000	68	246.500

Fonte: IEMI; extraído de Gorini e Siqueira (1998).

* Inclui ainda fiação.

Conforme os dados acima, em sete anos a quantidade de empregos oferecidos em tecelagem reduziu-se a 34% do que era quando dos primórdios da abertura econômica;

em malharias a situação já não ficou tão ruim, tendo restado 68% das vagas em 1997; a indústria do vestuário, de sua parte, chega a 1996 com 87% das vagas, revelando assim investimentos em tecnologia abaixo do setor têxtil; há de considerar-se também o fato desse setor ser mais intensivo em trabalho do que os demais citados. A ligação dessa diminuição no número de vagas com a competitividade apresenta-se então, ao menos parcialmente, como um *trade-off* entre tecnologia e emprego. A redução no número de vagas reflete, por outro lado, a terceirização produtiva, onde a tecnologia é só parcialmente responsável. Os dados apresentados não espelham a totalidade do problema, sobretudo no que tange ao aumento da precariedade nas condições de trabalho, que as firmas terceiras tendem a apresentar.

O contexto advindo da reestruturação da indústria nacional frente aos desafios apresentados na década de 90 permite concluir que o setor em questão respondeu de maneira até certo ponto eficiente, dentro das possibilidades apresentadas pelo contexto econômico do período, formando uma indústria que mistura alta tecnologia, nos grandes produtores, e baixa nos pequenos produtores, que destinam suas produções, em maior parte, para o mercado interno e de menor poder aquisitivo. A resposta à crise, desencadeada pela abertura comercial acelerada do mercado interno associada à valorização da moeda nacional, deu-se, em certa medida, através da corrida pela modernização do parque fabril, realizada através da importação de maquinário, bem como de algodão em plumas. À margem desse processo estava o desenvolvimento da indústria de máquinas têxteis, que apresentou assim completa desestruturação. (Garcia, 2000).

Ao nível nacional, neste início de década, o setor prevê crescimento. As macro metas apresentadas para 2005 são: geração de 470 mil empregos; aumento das exportações para US\$ 4,3 bilhões tornando-se o primeiro do mercado mundial; investimentos de US\$ 12,3 bilhões nos próximos oito anos²; aumento de 600 mil hectares em área plantada de algodão; aumento da produtividade em 20% (Guia...). O cumprimento dessas metas dependerá da evolução da conjuntura econômica mundial, mas o fato de serem traçadas com otimismo faz transparecer que existem as condições básicas necessárias para que se efetuem as estratégias.

² Nos últimos nove anos foram investidos US\$ 8 bilhões no setor, modernizando assim parte considerável, porém não suficiente, do parque fabril nacional.

2.2 VALE DO ITAJAÍ: OS REFLEXOS DAS MUDANÇAS DOS ANOS 1990

A produção têxtil e vestuarista no Vale do Itajaí representa, ao longo do tempo, a força motriz industrial do desenvolvimento econômico da região. Forma-se de segmentos específicos da correspondente cadeia, à base do algodão, composta por fiação, tecelagem, tinturaria, acabamento e confecção. Produzem-se na região artigos de vestuário (camisetas de malha, agasalhos de moletom, pijamas, camisas pólo, bermudas, blusas, linha íntima masculina e feminina); tecidos planos e de malha; artigos felpudos (toalhas e ropões); artigos de cama, mesa e banho (lençóis, travesseiros, colchas, edredões, toalhas de mesa, cortinados, etc), fios (linhas de algodão para crochê e bordado, cadarços, etc.); produtos têxteis hospitalares (compressas e ataduras de gaze, fraldas de tecido, esparadrapo, etc.); fitas elásticas e etiquetas tecidas.

A indústria têxtil e vestuarista no Vale do Itajaí desdobra-se sobre 32 municípios, com cerca de 80% das empresas localizadas nos 8 principais municípios, que são: Brusque, Blumenau, Jaraguá do Sul, Gaspar, Rio do Sul, Timbó, Indaial e Pomerode. O número total de empresas é de 374 (130 do ramo têxtil e 244 do ramo de vestuário, havendo várias empresas de médio e pequeno porte que mesclam as duas atividades). Desse conjunto total, 11 empresas empregam mais de 1000 pessoas, via de regra em mais de uma planta produtiva; 69 empresas possuem 100 ou mais empregados, restando 305 empresas que empregam menos de 100 pessoas. Cerca de 217 empresas empregam menos de 20 pessoas. (Campos, Cário, Nicolau, 2000).

O quadro a seguir mostra o número de empresas por intervalos de número de empregos, afim de tornar visível a disposição das vagas e atestando assim mais uma característica de *cluster*, que é a presença maciça de pequenas e médias empresas setorialmente especializadas. As cidades de Brusque e Blumenau apresentam o maior número de empresas do ramo têxtil e vestuarista, caracterizando-se assim como atores fundamentais da existência do *cluster*.

A identidade sócio cultural do Vale do Itajaí tem origem nas imigrações do século XIX, com europeus que fugiam de crises econômicas e institucionais, sobretudo de origem alemã. Esses imigrantes eram de origem urbana, e traziam consigo uma identidade operária, comercial, industrial e intelectual, fatores preponderantes para a formação do

pólo têxtil-vestuarista que se desenvolveu na região. (Mamigonian, 1965)

QUADRO 04: Empresas segundo segmento, número de empregados e município Indústria têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, Santa Catarina 2000

	Indústria têxtil				Indústria de vestuário				
	Até 100 empregados	100 a 1000 empregados	Mais de 1000 empregados	Total	Até 100 empregados	100 a 1000 empregados	Mais de 1000 empregados	Total	empresas
Brusque	39	7	1	47	46	3	0	49	96
Blumenau	21	8	3	32	35	9	2	46	78
Jaraguá do Sul	14	5	0	19	28	6	2	36	55
Gaspar	2	0	1	3	21	2	0	23	26
Rio do Sul	3	1	0	4	20	1	0	21	25
Timbó	0	1	0	1	13	1	0	14	15
Indaial	3	0	0	3	7	1	0	8	11
Pomerode	4	0	1	5	2	3	0	5	10
Outros	12	3	1	16	35	7	0	42	58
Total	98	25	7	130	207	33	4	244	374

Fonte: Fiesc – Banco de Dados Telefesc, primeiro semestre de 1999 (citado por Campos, Cario, Nicolau, 2000, p.39.)

Construindo a identidade têxtil da região através dessa forma de organização concentrada territorialmente e especializada setorialmente, os imigrantes enfrentaram as dificuldades do início da produção com respostas amparadas na criação de soluções comuns, como a criação do banco regional de Blumenau, em 1907. Também tiveram suma importância os projetos desenvolvidos para a geração de energia elétrica, em substituição da energia hidráulica. Em Blumenau tal substituição deu-se em 1907, e em seguida em Brusque no ano de 1913, energia esta destinada primeiramente somente às grandes empresas. Era presente a relação comercial com o exterior, para a importação de máquinas e algodão, vindo este também da região nordeste. (Cunha,1992)

Nos anos 70, quando já desfrutavam do *status* de responsáveis por considerável parte da economia catarinense, sobretudo na produção de felpudos (Lins,2000), algumas empresas do setor alçaram vôos maiores e instalaram unidades fabris em outras regiões do país, mais próximas dos principais mercados consumidores, algumas das quais ofereciam benefícios fiscais. Concomitante, ocorreu a abertura do capital das empresas maiores, buscando suprir as necessidades financeiras decorrentes de tais ampliações interestaduais.(Cunha, 1992)

Característica marcante, e necessária do *cluster* têxtil e vestuarista do Vale do Itajaí, é a estrutura produtiva fragmentada, possibilitada pela divisibilidade das atividades dentro da cadeia. Porém, conforme salienta Campos, Cário e Nicolau (2000), caracteriza-se um aglomerado de empresas com pouca complementariedade local, visto que há forte integração vertical. O caminho para a desverticalização é trilhado apenas lentamente. De fato, matéria-prima, insumos químicos e máquinas, historicamente, são adquiridos fora do *cluster*. A tabela a seguir reflete o resultado de uma pesquisa de campo realizada no *cluster*, a fim de verificar o grau de complementariedade dentro deste.

TABELA 1: Origem dos principais insumos
Indústria têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, Santa Catarina - 2000

Tamanho da empresa e localização do fornecedor	Insumos (%)				
	Algodão	Fios de algodão	Tecidos de algodão	Aviamentos e embalagens	Insumos químicos
Empresas pequenas - Total	-	100	100	100	-
Fornecedor local	-	12	62	80	-
Fornecedor nacional	-	85	38	20	-
Fornecedor externo	-	3	-	-	-
Empresas médias - Total	100	100	100	100	100
Fornecedor local	-	-	10	100	47
Fornecedor nacional	100	95	90	-	53
Fornecedor externo	-	5	-	-	-
Empresas grandes - Total	100	100	100	100	100
Fornecedor local	-	-	-	73	35
Fornecedor nacional	43	95	100	27	57
Fornecedor externo	57	5	-	-	8

Fonte: Pesquisa de campo – Amostra de 36 empresas (Campos, Cário, Nicolau, 2000, p.41)

Esta tabela permite concluir que, localmente, só se observa complementariedade quando a empresa é pequena e não conhece ainda os caminhos para realizar a compra de insumos junto a fornecedores situados fora do arranjo local, ou quando não tem meios para isso. De toda maneira fica sugerido que não há fornecedores dos principais insumos dentro do *cluster*. Isto poderia representar mais um campo a ser explorado pela economia local, traçar estratégias para que se tenha a produção ou oferta competitiva desses insumos dentro do *cluster*, através da alocação de recursos destinados a projetos direcionados.

Quanto ao comércio exterior, o setor em Santa Catarina destina ao mercado externo pequena parte da produção. Conforme estratificação realizada por Cário, Campos e

Nicolau (2000), as grandes empresas dedicam 16,12%, as médias 4%, e as pequenas 9,45% ao mercado externo. O maior parceiro comercial de Santa Catarina no exterior, relativo ao segmento têxtil e vestuarista, são os Estados Unidos, que nos últimos dois anos absorveram mais de um quarto de todas as exportações do estado, sendo que em 1999 representaram 27% e, em 2000, 34% das exportações. (Guia...)

O quadro abaixo permite compreender a evolução do setor têxtil, isoladamente, ao longo da década passada:

QUADRO 05 – Indicadores sobre a evolução da Indústria têxtil no Vale do Itajai – 1990 - 2000

Indicadores	1990	1993	1995	1997	1999	2000
Emprego	51.000	48.000	41.000	38.000	46.000	56.000
Produção (toneladas)	102.000	96.000	120.000	107.000	245.280	268.000
Consumo de energia elétrica (Gwh)	404	460	464	489	550	640
Faturamento (US\$) milhões	1.733,9	1287,3	1.760,0	1917,0	1.950,0	2.400
Investimento (US\$) milhões	95,0	90,1	174,0	70,0	150,0	110
N.º de fusos e rotores (fiação de algodão)	292.214	302.260	402.257	185.404	Nd	Nd
N.º de teares circulares	777	810	722	755	Nd	Nd
N.º de teares com lançadeira	1.090	679	1.106	540	Nd	Nd
N.º de teares de algodão sem lançadeira	869	1.024	1.298	1.458	Nd	Nd

Fonte: Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau.
Nd: dados não fornecidos.

Pode-se perceber, assim, que ao longo da história do setor, as condições revelaram-se geralmente favoráveis ao seu desenvolvimento e fortalecimento, sobretudo se considerados os incentivos e programas de formação de capital criados na década de 70, nacionais e estaduais. Está-se falando, por exemplo, sobre Finame, Procape, Fundesc, políticas de promoção de exportações através de incentivos fiscais e financeiros, crédito de IPI e financiamento de bancos oficiais para exportação.

O aproveitamento dessas condições pôde ser observado na década de 1990,

quando da total reversão da política protecionista aplicada ao setor historicamente, associada à valorização da moeda nacional em 1994, fato que tornou os produtos brasileiros, e também catarinenses, caros para os compradores externos, e os produtos importados baratos para os consumidores brasileiros. O quadro a seguir apresenta os resultados de tal conjuntura, coerente com a observada em termos de país, mostrando o aumento significativo das importações catarinenses, associado ao declínio das exportações:

QUADRO 06: Balança Comercial têxtil catarinense anual (toda SC)

Dados em US\$ 1.000 FOB

	Importações	% em rel. ao Brasil	Exportações	% em rel. ao Brasil	Saldo
1992	62.961,0	11,7	379.682,1	25,5	314.991,1
1993	91.107,6	7,7	423.599,4	30,6	332.491,7
1994	126.468,4	9,6	378.785,1	27,0	252.316,7
1995	205.845,9	9,0	360.497,4	25,0	154.651,6
1996	185.808,0	8,0	325.502,7	25,2	139.694,7
1997	242.332,3	10,0	374.990,3	29,6	132.658,1
1998	201.124,7	10,6	267.566,1	24,0	66.441,4
1999	156.483,3	10,8	258.698,6	25,6	102.215,3
2000	139.208,8	8,7	301.093,4	24,6	161.884,6

Fonte: Serpro/Secex – Elaboração: Sintex

O quadro 06 mostra o aumento das importações, em maior grau em 1997, provavelmente na sua maioria de insumos, e queda brusca de 1998 para frente, fato que se apresenta em coerência com a política cambial iniciada em 1999, quando já não era mais economicamente tão interessante importar insumos, ou mesmo produtos acabados. As exportações, de 1996 em diante, apresentaram também queda gradual, mantendo o saldo sempre positivo mas em declínio, havendo recuperação no ano 2000, após a desvalorização do Real frente ao Dólar.

Especialmente sobre as PMEs, Lins(1998) coloca que a abertura comercial, amplificada pela posterior desvalorização da moeda brasileira, afetou a indústria têxtil-vestuarista catarinense de forma direta e indireta. Diretamente através da “ocupação” de seus mercados pela entrada dos produtos importados; e indiretamente quando os clientes ou concorrentes das referidas firmas sofreram o impacto das importações e reagiram a ele.

Como conseqüências diretas desses reflexos, as firmas apresentavam comportamentos como:

- Procura por nichos protegidos, onde a concorrência externa não incidia tão fortemente, como encomendas públicas (emanadas de prefeituras, corpo de bombeiros, escolas públicas) e privadas (escolas e clubes de futebol).
- Empresas que exploravam mais de uma linha de produtos viram-se compelidas a abandonar aquelas onde o produto estrangeiro concorria fortemente e a se voltar totalmente para atividades com menor concorrência internacional.
- Diminuição do leque de produtos, mantendo-se assim somente aqueles onde a venda já era mais ou menos garantida, havendo inclusive a alteração nas matérias-primas afim de reduzir custos.
- Houve poucos casos onde a empresa abandonou totalmente as linhas de produtos que trabalhava e migrou para outra que estivesse num terreno mais seguro quanto a concorrência.

Os efeitos indiretos das mudanças nas condições de concorrência se apresentaram tanto desconectados dos impactos diretos, acima apresentados, como de forma combinada com estes, e se fizeram notar quando, entre outras situações:

- Grandes firmas nacionais ou regionais reduziram seus preços para poder competir, dificultando mais ainda a situação das PMEs devido ao aumento da pressão concorrencial.
- Apresentaram reorientação comercial das grandes empresas para o mercado interno, devido a dificuldade para exportar.
- O acesso foi facilitado às fontes de insumos importados (e assim mais baratos) para as grandes empresas, possibilitando assim redução de preços e maior agressividade na concorrência com as PMEs.
- As empresas prestadoras de serviços de beneficiamento enfrentaram problemas relativos à inadimplência, redução das encomendas e pressão para reduzir preços, visto que seus clientes enfrentavam as conseqüências diretas da política comercial e cambial.
- Ocorreu diminuição das encomendas de artigos têxteis, como malhas, por exemplo, que não sofriam concorrência direta dos produtos importados.

- As empresas *faccionistas* sofreram pressão para reduzirem os preços, visto que seus clientes *confeccionistas* enfrentavam concorrência direta dos produtos importados.

Uma das principais falhas em todos os programas de incentivo disponibilizados à indústria têxtil-vestuarista nacional, parece ser o fato da permanência do protecionismo ao setor de bens de capital, aplicada em conjunto ao setor têxtil e vestuarista até a abertura econômica. Isso implicou a atualização insuficiente dos parques fabris, fazendo com que o setor têxtil-vestuarista brasileiro se deparasse com uma grande diferença em relação às condições externas, sobretudo nos países desenvolvidos. Pode-se dizer que este foi um grande desafio imposto ao setor nos anos 1990: renovar o parque fabril frente a uma situação de corte brusco nas exportações, aliada a uma enxurrada de produtos importados, prejudicando o fluxo de caixa e desencorajando atitudes de financiamento ou ampliação de capital em sociedades de capital aberto.

As PMEs do vale do Itajaí com postura pró-ativa frente à crise, em tempo hábil, buscaram investir em maquinário caracterizado por tecnologia mais moderna, bem como na modernização nas estruturas de gestão, mas tal prática mostrou-se mais comum nos casos onde a gestão profissionalizada era mais acentuada. Lins (1998, p.1396) salienta que “quase todas as PMEs realizaram investimentos nesta década, geralmente com recursos próprios, para fugir dos bancos e dos juros”. Já as empresas com postura reativa, nas quais as dificuldades têm que se tornar iminentes para que se busque alguma alternativa, a modernização e atualização tecnológica ficaram comprometidas pelas dificuldades financeiras que a gravidade da crise impunha.

As PMEs que iniciaram algum programa de desenvolvimento da qualidade, do tipo Q&P, por exemplo, acabaram interrompendo o processo ou não passando da fase inicial, sendo o motivo a necessidade de esperar o desenrolar da crise, para sentir a evolução dos acontecimentos, sobretudo relativos à: pressão da concorrência externa, redução das vendas e aumento da inadimplência. “Raramente observaram-se programas de qualidade total e o emprego de cálculos de controle de qualidade e de técnicas de solução de problemas, entre outros procedimentos de gestão da produção.”(Lins, 1998, p.1397). Grande parte das PMEs, tendo em vista suas próprias trajetórias anteriores, apresentaram posturas reativas, realizando assim níveis de investimentos insatisfatórios e insuficientes para a modernização do parque fabril têxtil, comparativamente aos

concorrentes internacionais. Foi o que Lins(1998) chamou de condutas vegetativas, devido à ausência de maiores iniciativas.

O quadro a seguir exibe indicadores de modernização tecnológica para 65 PMEs estudadas por Lins (1998) em diferentes regiões produtoras de Santa Catarina.

QUADRO 7: Indicadores de modernização tecnológica e organizacional em PMEs têxteis e vestuaristas de Santa Catarina

Indicadores	N.º de firmas
Total de empresas	65
<u>Coefficiente de investimentos entre 1990 e 1995 (*)</u>	
Até 20%	36
➤ 20% até 60%	23
➤ 60%	6
<u>% do maquinário necessitando renovação (**)</u>	
Até 25%	23
➤ 25% até 50%	20
➤ 50%	20
<u>Sistemas CAD</u>	
Sim	12
Não	53
<u>Modalidade de gestão</u>	
Familiar sem auxílio de profissionais	27
Familiar com auxílio de profissionais	10
Profissional sem presença importante de familiares	28
<u>Mudanças na organização e/ou novos procedimentos</u>	
Não	31
Células de produção	16
Controle estatístico de processos	15
<i>Kamban/just-in-time</i>	15
Controle de tempos nas operações de produção	13
Qualidade total	8
5 S	8
Círculo de controle de qualidade	6
Administração participativa	5
Outros tipos	3
<u>Subcontratação</u>	
<i>Firmas subcontratantes</i>	53
% de subcontratação no valor produzido:	
➤ até 20%	25
➤ 20% até 40%	16
➤ 40%	12
<i>Firmas subcontratadas</i>	23
% de subcontratação no faturamento:	
➤ até 20%	11
➤ 25% até 50%	7
➤ 50%	5

Fonte: Pesquisa direta nas empresas. (Lins, 1998, p.1398)

(*) Razão entre os investimentos acumulados entre 1990 e 1995 e o faturamento de 1995.

(**) Duas firmas não conseguiram fornecer a informação

Já no ano de 1999, a pesquisa realizada pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC, apresentou um resultado de que 85% das empresas do ramo têxtil, e 60% do ramo vestuário e calçados realizaram investimentos, o que totalizou R\$ 82.924.003,56, situando-se dentro do *ranking* de investimentos dos setores do Estado como uma das que menos realizaram investimentos, perdendo apenas para o setor de bebidas, onde apenas 50% das empresas agiram nesse sentido. (Santa Catarina em Dados, 1999, p.18). A grande questão a analisar, então, é se os volumes financeiros investidos nas empresas que realizaram investimentos foram suficientes para adequar o parque fabril, e isso implica observar que tipo de investimento foi realizado, e que grau de modernização foi implementado. Campos, Cário e Nicolau (2000, p.83) apresentam tabela que permite classificar Santa Catarina como principal demandador de recursos do BNDES nessas indústrias, ultrapassando os valores demandados pelos estados detentores dos principais polos têxteis e vestuaristas do país, representados por Minas Gerais e São Paulo.

TABELA 2: Desembolsos do sistema BNDES no programa têxtil segundo unidades da Federação – Brasil - 2000

Objetivo	N operação	Valor liberado US\$	% do total
Ceará	15	22.212.003,00	10,21
Espírito Santo	01	699.838,00	0,32
Minas Gerais	19	47.931.887,00	22,04
Paraíba	02	134.250,00	0,06
Piauí	03	5.851.449,00	2,69
Paraná	05	232.928,00	0,11
Rio de Janeiro	07	21.311.073,00	9,80
Rio Grande do Sul	20	9.728.086,00	4,47
Santa Catarina	39	64.914.950,00	29,84
Sergipe	05	6.783.554,00	3,12
São Paulo	23	37.711.112,00	17,34
Total	139	217.511.130,00	100,00

Fonte: BNDES – DEPLAN in: Guia da Indústria Têxtil e do Vestuário de Santa Catarina 2001.

Além do maior valor destinado aos investimentos, observa-se que em SC também o número de firmas demandantes foi maior, revelando que tal investimento não foi

concentrado em poucas empresas. Porém é discutível a ligação dos dados apresentados com a intenção de afirmar que em SC existe um número elevado de PMEs realizando investimentos, visto que não está claro o perfil dessas 39 empresas demandantes dos investimentos, podendo constituir-se em empresas pulverizadas pelo estado, e/ou, de grande porte.

O diretor do SENAI de Blumenau aborda a questão dos investimentos opinando da seguinte sobre o setor têxtil catarinense:

“Apontado como um dos setores que melhor se adaptou às mudanças exigidas pelo mercado globalizado nos últimos tempos, o setor têxtil de Santa Catarina, responsável por aproximadamente 10% das exportações nacionais, por 7% da mão de obra nacional do setor e com uma representação de 18% da economia catarinense, se consolida como uma das maiores expressões econômicas e com metas arrojadas de crescimento”. (Guia da Indústria têxtil e do vestuário de Santa Catarina 2001, p.5)

Assim, é possível imaginar que os investimentos tendem a atingir um patamar satisfatório, pelo menos nas empresas mais importantes. O referido Guia da indústria têxtil e do vestuário de Santa Catarina 2001 (p.6) informa que:

“ao nível nacional as metas mostram-se arrojadas, projetando-se investimentos de US\$ 12,3 bilhões para os próximos oito anos, com um aumento da produção industrial em 70% e a geração de 470 mil novos empregos diretos nos próximos cinco anos” ... Estas projeções são possíveis somente porque o Brasil está definindo seu estilo próprio que, aliado ao destaque dos estilistas nacionais, nossos produtos possuem qualidade e preços competitivos. Cada vez mais estamos incorporando um design próprio, o que acaba não só valorizando os produtos brasileiros como também agregando valor final às nossas exportações”.

Tais colocações levam ao entendimento de que o setor, no Vale do Itajaí, estaria a trilhar um caminho correto para adequar-se cada vez mais aos padrões internacionais dos países industrializados. Todavia coexistem ainda empresas com tecnologia de ponta e empresas com maquinário de décadas atrás.

A pesquisa realizada por Campos, Cário e Nicolau (2000) no Vale do Itajaí, revelou a seguinte forma de desenvolvimento ou incorporação de tecnologia:

QUADRO 08 : Principais formas de desenvolvimento de incorporação de novas tecnologias consideradas importante e muito importante Indústria têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, Santa Catarina - 2000

Ordenamento	Empresas		
	Grandes	Médias	Pequenas
1º	Aquisição de máquinas compradas no mercado internacional	Aquisição de máquinas compradas no mercado internacional	Aquisição de máquinas compradas no mercado internacional
2º	Em laboratórios de P&D da empresa	Em cooperação com fornecedores de insumos	Em cooperação com empresas usuárias
3º	Em cooperação com fornecedores de insumos	Nas unidades de produção da empresa	Nas unidades de produção da empresa
4º	Em cooperação com empresas usuárias	Em laboratórios de P&D da empresa	Em cooperação com fornecedores de equipamentos
5º	Em cooperação com fornecedores de equipamentos	Em cooperação com fornecedores de equipamentos	Em cooperação com fornecedores de insumos

Fonte: Pesquisa de Campo – Campos, Cário e Nicolau, 2000, p.60.
Amostra de 36 empresas

Campos, Cário e Nicolau (2000) concluem que estes dados sugerem que os esforços de inovação tecnológica expressos pelas empresas do Vale do Itajaí se apresentam em duas dimensões: a primeira é o esforço para acompanhar as mudanças na moda e preferência dos consumidores e, bem como os avanços tecnológicos nos fornecedores de equipamentos e insumos. A Segunda refere-se ao esforço interno às empresas para a capacitação tecnológica capaz de permitir a absorção das inovações de fontes externas, traduzidas em laboratórios de P&D e que afeta o desenvolvimento do produto, ou em atividades desenvolvidas no decorrer da produção dentro das próprias unidades produtivas.

Note-se, entretanto, como já se indicou, que o *cluster* têxtil e vestuarista do Vale do Itajaí apresenta, de forma importante, tanto fornecedores quanto clientes no exterior da região, inclusive no exterior do país. Tal fator vem contribuir com a inserção de novas tecnologias, através da absorção destas tecnologias de outras regiões. Vale ressaltar que não pode-se considerar tal relação como de troca de informações, visto que as máquinas são compradas prontas, não existindo assim um diálogo a fim de atender as necessidades específicas da região, porém representa um meio de inserir modernização tecnológica.

Um fator que chama a atenção quanto às reações à crise refere-se ao fortalecimento das atividades de criação de moda e estilo, que, segundo Lins (1998), representa estar em sintonia com elementos chave da competitividade nas indústrias em questão. A criação, ou mesmo a cópia de moda, através da observação das tendências internacionais, a qual tem custos de viagem ou da compra de catálogos especializados, representa, de alguma forma, a tentativa de fuga do produto *commoditie*. Isso significa investir no plano da sofisticação e diferenciação da oferta, coerente com as tentativas de várias firmas de explorar segmentos de mercado de maior poder aquisitivo.

De um modo geral, pode-se considerar que o arranjo produtivo do Vale do Itajaí, nas reações protagonizadas pelas firmas em face dos problemas dos anos 1990, revelou comportamento mais sintonizado à busca da competitividade pela “baixa estrada”, conforme definição apresentada no capítulo anterior. Porém, observaram-se alguns movimentos que evocam a “alta estrada”, tais como a busca pela diferenciação dos produtos, avanços tecnológicos consideráveis, melhora na qualificação da mão-de-obra e renovação de processos de gerenciamento. Isso foi de algum modo sugerido na pesquisa de Lins (2000b) sobre a região. Este autor acredita ter constatado que o Vale do Itajaí apresenta características de um *cluster* industrial efetivo. Todavia, considera igualmente que:

“tendo em vista os desafios impostos pelas mudanças nas condições de concorrência, aos quais é necessário reagir, por exemplo, com inovações, aumento de qualidade, flexibilidade e segmentação na produção e também agilidade no atendimento aos pedidos, é preciso avançar, no Vale do Itajaí, no lado ativo da eficiência coletiva. Isso implica agregar às economias externas ação conjunta consciente, a efetiva cooperação interfirma. Porém, de modo semelhante ao que ocorreu nas demais regiões estudadas, o vale do Itajaí deixou a desejar nesse terreno.” (Lins, 2000b, p.232)

Segundo consideram Campos, Cário e Nicolau (2000), desde a década de 50 a região em questão apresentava um padrão competitivo baseado na especialização em produtos de qualidade e na versatilidade produtiva, possibilitando assim atender a diferentes faixas do mercado consumidor nacional. Na década de 70 algumas grandes empresas locais registraram processos de expansão nacional, instalando parques fabris próximo aos principais mercados consumidores, como São Paulo, e também onde eram

oferecidas vantagens fiscais, como no Rio Grande do Norte e em Pernambuco. Para fazer frente aos investimentos necessários nesse período, várias empresas abriram seu capital e também contraíram empréstimos internacionais.

Todas as condições históricas antes citadas representavam um comportamento do setor, na região, em que por um longo tempo prevaleceu um padrão competitivo baseado na produção em alta escala e com preços baixos, apoiada em mão-de-obra com custo baixo e no uso de máquinas, em grande medida, defasadas tecnologicamente (pelo menos em alguns segmentos do processo produtivo). Com a abertura econômica iniciada no final da década de 1980, o setor deparou-se com problemas difíceis de superar. Caracterizava-se a necessidade de enfrentar o desafio da reestruturação que se delineava, e, mesmo diante das adversidades, realizar investimentos para alcançar o padrão competitivo imposto pela abertura e pela posterior valorização da moeda nacional. Ou seja, quanto menos se vendia mais necessitava-se de capital para inovar, sendo travada uma verdadeira corrida contra o tempo, no bojo da qual ocorreu a quebra de várias empresas desprovidas de reservas financeiras para aplicar em investimentos.

A reação à crise, quando de forma ativa, trouxe avanço no padrão competitivo através da adoção de novas tecnologias, financiadas por recursos próprios ou por empréstimos, além da atualização de sistemas de gestão, pela implantação de novas tecnologias organizacionais. A grande questão é que o *cluster* é composto por poucas grandes empresas e muitas médias e pequenas, e para grande parte destas a aquisição de tecnologias está além das reais possibilidades individuais.

Pode-se entender que o setor, de forma geral, no Vale do Itajai, reagiu de forma relativamente positiva às dificuldades desencadeadas pela reestruturação da economia nacional. Todavia constatou-se a ausência de ações conjuntas que poderiam levar o *cluster* a caracterizar-se como distrito industrial marshalliano. Tais iniciativas de colaboração surgiriam caso as empresas do setor tivessem um nível de consciência com maturidade suficiente para entender a concorrência cooperativa e, dessa forma, fazê-la funcionar, através da cooperação pré – competitiva. Foi possível averiguar, através da pesquisa de Lins (2000b), a existência no setor de um clima industrial marcado pela rivalidade, fator esse que dificulta, se não impede, o estabelecimento de ações de cunho coletivo, bem como a atuação satisfatória do denso tecido institucional presente. Em coerência com o

averiguado por Lins(2000b) na região, Campos, Cário e Nicolau (op. cit.) apontam, com base em realização de pesquisa direta, para um conjunto de condições que indicam uma fase ainda muito inicial de transição para um sistema de conhecimento estruturado, ativo e cooperante. Isso relaciona-se à gama de investimentos recentes, aos esforços para desenvolvimento de *design*, e ao desenvolvimento de especializações locais, estimulando assim relações entre as empresas. Tem importância para tal movimentação a presença de instituições coordenadoras, de instituições prestadoras de serviços tecnológicos com potencial para tornarem-se futuros centros de tecnologia, além do desenvolvimento recente de instituições para o treinamento de mão-de-obra em nível superior.

2.3 BRUSQUE COMO SEGMENTO DO *CLUSTER* TÊXTIL-VESTUARISTA DO VALE DO ITAJAÍ

A área de produção têxtil-vestuarista que constitui o principal foco de atenção neste estudo, Brusque, é parte do *cluster* têxtil-vestuarista do Vale do Itajaí. A formação sócio-econômica de Brusque não difere da apresentada anteriormente sobre o Vale do Itajaí. De igual maneira, a cultura têxtil foi trazida pelos imigrantes europeus, sobretudo os alemães. Colonizada em 1860, a cidade teve sua base de desenvolvimento erguida sobre o setor têxtil, através da chegada de imigrantes poloneses, em 1889, que deram início à produção industrial têxtil através da instalação de teares manuais. Mais tarde, a produção desenvolveu-se em escala industrial com base no uso de teares mecânicos, oriundos em grande parte dos esforços da colonização alemã. As grandes indústrias têxteis de Brusque são praticamente centenárias, e a partir da década de 1960 começaram a surgir mais indústrias têxteis de menor porte. Um grande entrave para o desenvolvimento destas consistia na falta de energia elétrica, dominada até então pelas grandes indústrias. Já a indústria do vestuário teve início nos anos 70, sendo o grande crescimento em meados da década de 80. Tal histórico propiciou à cidade uma formação dinâmica de mão-de-obra especializada para a atividade, bem como a formação de um tecido institucional.

O perfil econômico de Brusque apresenta os seguintes traços: 55% da renda são gerados pela indústria têxtil e de confecções, 15% pelo setor metal-mecânico, 5% por diversos setores e 25% vem do comércio, incluindo a pronta entrega. (Jornal o Município, 1999). Fatores como o fácil deslocamento da produção por rodovias asfaltadas, a

proximidade com o porto de Itajai (30Km em média) e com o aeroporto de Navegantes, a presença de estação de tratamento de efluentes disponível para contratação por parte das indústrias, na forma de terceirização desse serviço , além da mão-de-obra abundante, fizeram do município uma área com forte potencial para o desenvolvimento das indústrias têxteis-vestuaristas.

Com uma população estimada em 66mil habitantes em 1998, a cidade conta com 59 indústrias têxteis, 807 indústrias do vestuário e artefatos de tecidos, 334 estabelecimentos de comércio atacadista e 668 varejistas no ramo têxtil, vestuário e confecções. De 1995 para 1998 (data em que foram apurados tais dados), houve um crescimento no número de empresas, de 36% nas têxteis; 16,5% no vestuário; 1,8% no comércio atacadista e 20,57% nos varejistas do ramo têxtil, vestuário e confecções. (Diagnóstico sócio-econômico e diagnóstico do consumidor, 2000). O crescimento verificado sugere uma certa reestruturação do setor, principalmente no têxtil; já a indústria do vestuário recupera-se mais vagarosamente, sendo acompanhada pelo restabelecimento dos varejistas. O comércio atacadista apresentou crescimento pequeno, gerado pela inconsistência de preços imposta pela “livre” importação.

Quadro 09: Principais empresas têxteis de Brusque

Empresa	N.º empregados
Buettner S/A Indústria e Comércio	1.500
Fábrica de Tecidos Carlos Renaux S/A	920
Têxtil Renaux S/A	700
Cia Industrial Schlösser S/A	485
Felpudos Fênix Ltda	270
Fiação Renaux S/A	230
Tecelagem Atlântica Ltda	221
Indústria Têxtil São Cristóvão Ltda	169
Confecções Favo Ltda	140
Indústria e Comércio de Malhas MH Ltda	130

Fonte: Fiesc – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina

O setor têxtil, especificamente, é formado por 59 empresas que geram 6139 empregos diretos (FIESC, 2002). O quadro acima apresenta as 10 maiores empresas têxteis

de Brusque, estratificadas pelo número de empregados, sendo que as quatro primeiras apresentam uma trajetória centenária no cenário produtivo têxtil de Brusque.

A produção do setor consiste basicamente em tecidos planos, malhas, confecções de diversos tipos (modinha, roupa íntima, roupa de banho, etc) e artigos de cama, mesa e banho, com forte predominância dos felpudos. Destaca-se ainda a presença da Colcci, uma grande indústria de confecções com franquias espalhadas por todo Brasil e até no exterior. Tal destaque deve-se ao fato de ser a única empresa da cidade a desenvolver e conseguir manter o atributo “marca” no produto, através de intensos investimentos em *marketing*. Destaca-se ainda o reconhecimento nacional, e até internacional, da marca Krieger, ex-fabricante de confecções e conhecida pelas calças jeans. Devido à crise desencadeada no início dos anos 1990, a empresa faliu em 1996. Também a Büettner marcou destaque nacional e internacional com a produção de felpudos (toalhas e roupões). Porém, após a crise econômica dos anos 1990, iniciou importante processo de reestruturação, sendo que hoje não mais pertence à tradicional família brusquense que a fundou. Em 1995, Brusque contava com 15 indústrias de confecções franquadoras, que eram: Colcci (206 franquias), Two Em (72 franquias), Fray Work (31 franquias), Dekalcomania (17 franquias), KSW (13 franquias), Alfa Jeans (6 franquias), NK (5 franquias), Beach Contry (5 franquias), Viverô (5 franquias), Jeans Angelo Zucco (4 franquias), Quatro Ilhas (3 franquias), W.O (2 franquias), Fairon (2 franquias), Mini Moni (2 franquias) e Baby Mesh (2 franquias)

O aparato institucional é composto pelo SENAI (Serviço Nacional da Indústria), ACIBr (Associação Comercial e Industrial de Brusque), AMPE (Associação de Médias e Pequenas Empresas de Brusque), CDL (Câmara de Dirigentes Logistas), SEBRAE e Prefeitura Municipal. Com recentes experimentos de atividades de interação com a comunidade empresarial destaca-se, ainda, a FEBE, Fundação Educacional de Brusque.

Vale ressaltar que o SENAI pode ser considerado como peça chave no desenvolvimento das indústrias têxteis e vestuaristas de Brusque, através de seu papel pulverizador dos conhecimentos têxteis ao longo dos anos, formando assim indivíduos capacitados para o trabalho, bem como para a formação de suas próprias indústrias, que via de regra são instaladas a partir da compra dos teares obsoletos das grandes indústrias

têxteis pertencentes ao arranjo local. Instalado em Brusque em 1957, o SENAI denominava-se, no início, “agência de aprendizagem” e localizava-se na sede do Sindicato Patronal das Indústrias de Fiação e Tecelagem de Brusque e Itajaí.

A princípio, a agência iria atuar em três linhas de atendimento. A primeira referia-se à orientação da aprendizagem no local de trabalho, um serviço denominado de SETI – Serviço de treinamento na Indústria. Por força da lei, todo menor empregado na indústria deveria ser matriculado no SENAI, como aprendiz, para receber treinamento sistemático no próprio emprego. Os vínculos do aprendiz com o SENAI e o cumprimento da aprendizagem davam à empresa o direito de pagar ao menor aprendiz a metade do salário mínimo, até a metade do programa, e 2/3 no segundo período, sendo que estes programas chegavam a durar de um a três anos. A segunda linha de atendimento da agência do SENAI estava relacionada ao atendimento, no intuito da formação/qualificação, de supervisores de todas as linhas de produção: gerentes, mestres, contramestres, encarregados, capatazes, enfim, a todos que tinham a responsabilidade de dirigir o trabalho de alguém. A terceira linha de ação implicava administrar cursos operativos dentro das empresas.

Note-se que, existiam, naqueles anos, algumas iniciativas do Governo Federal para a formação de mão-de-obra para o setor produtivo, através de convênio com o DNMO (Departamento Nacional de Mão-de-obra), que financiava os programas que o SENAI local planejava para formar e especializar mão-de-obra nos vários segmentos da indústria brusquense.

A agência do SENAI funcionou de 1957 até 1971, quando foi instalado o Centro de Treinamento Têxtil, que compreendia o LAFITE, Laboratório de Fiação e Tecelagem. Dentro desse contexto histórico do SENAI, vale ressaltar que sua criação e desenvolvimento sempre contou com a presença das principais lideranças têxteis e metal-mecânicas, representando assim a existência de um certo inter-relacionamento entre os setores. (Zen, 1999)

Segundo entrevista³ com um ex-prefeito de Brusque (gestão 1993/96) que também foi diretor do SENAI de Blumenau, a história de Brusque seria outro caso não

tivesse ocorrido a atuação do Senai nos moldes observados no passado. Papel crucial foi desempenhado pelo presidente da Fábrica de Tecidos Carlos Renaux, empresa centenária de Brusque, que foi quem, na verdade, promoveu a criação do LAFITE (Laboratório de Fiação e Tecelagem) com o objetivo de desenvolver técnicos e aprimorar a qualidade dos produtos têxteis da região. Tal laboratório fez parte do Senai, cuja instalação na cidade também resultou da ação desse mesmo empresário: este foi presidente da FIESC e, na oportunidade, valeu-se de contatos na capital do Estado para instalar uma agência dessa instituição em Brusque.

Tal instituição vinha representar, nas palavras do entrevistado, uma “socialização da economia brusquense”, visto que cursos de técnico têxtil eram ministrados somente no Rio de Janeiro: a agência permitiria a “socialização” das informações mais atualizadas sobre o setor, que, de certa forma, antes era somente possível às pessoas com condições para obter formação fora da área. As grandes empresas da época enviavam quatro ou cinco funcionários por ano ao Rio de Janeiro, porém estes eram escolhidos a dedo e sob a pressão política, conforme a influência familiar da época. Quando voltavam, já tinham seus cargos de “mestre” ou “contra-mestre” garantidos na fábrica, o que equivalia a uma gerência nos termos gerais da administração.

O entrevistado destacou também que cada uma das três fábricas influentes na época, Renaux, Buettner e Schlösser, tinha esses cargos controlados por algumas famílias de origem alemã, como Appel, Rau, Hatke, e Orthmann. Assinalou ainda que o pensamento da época sobre esse sistema de formação baseava-se na “ciência” de que essas pessoas de origem alemã “eram boas” e que “o alemão é bom em mecânica; para ele o símbolo da produção não é papel e caneta, mas sim chave (ferramenta para mecânica)”. O sentido realçado é o de “não ter medo do trabalho”, ou ainda o de “vestir a camisa”, referindo-se à dedicação natural ao trabalho.

Nesse sentido, essa característica da mão-de-obra de origem alemã, ou descendente de alemães, referente à dedicação ao trabalho, sem reclamações conjuntas quanto à remuneração ou à necessidade de horas extras, parece ter sido importante para a evolução do setor têxtil-vestuarista na cidade. Esta situação dava-se, em parte, pela manutenção da atividade rural em paralelo, sobretudo na cidade vizinha à Brusque, (que já

³ Entrevista realizada pelo autor dessa dissertação em novembro de 2001.

fez parte de Brusque), Guabiruba, onde é forte a presença desse “agricultor-operário”, que, trabalhando um turno na fábrica e outro na roça e ou na criação de gado, garante o sustento de sua família e reduz a sua dependência diante da remuneração auferida na fábrica.

O entrevistado destacou ainda que a primeira turma de alunos do curso técnico têxtil do SENAI-LAFITE, em torno de 20 alunos, na época todos empregados das empresas têxteis dominantes, hoje são empresários do ramo têxtil. Tal constatação é indicativa do papel desempenhado pelo SENAI na indústria local: contribuiu para a proliferação das empresas, dividindo, de algum modo, o poder das grandes empresas, pois auxiliou a diminuir a concentração da produção, auxiliando o desenvolvimento econômico da cidade. A formação dessas indústrias (dos alunos do SENAI) deu-se, via-de-regra, através da aquisição de maquinário obsoleto das grandes empresas. O Senai teria sido o agente responsável pela ampliação da visão empreendedora nesses alunos, fazendo florescer seu potencial empreendedor, permitindo-os enxergar além das paredes das fábricas onde eram empregados.

Fruto da assinalada entrevista, também, é a informação de que o SENAI teve um papel importante na disseminação da indústria de confecções em Brusque, através da proliferação de profissionais voltados à produção de malhas, à talhação, à modelagem, à costura, à implementação de sistemas computadorizados de aproveitamento do tecido ou malha, enfim, à confecção de roupas de um modo geral, e à criação de moda. A entrada do setor de malharia na economia do município, no final da década de 70, segundo o entrevistado, veio representar mais um avanço no desenvolvimento econômico, no sentido de aumentar o número de empresas, e conseqüentemente o de empregos, e gerar uma considerável gama de consumidores com maior poder aquisitivo. Paralelamente começaram surgir as indústrias de confecções, também amparadas pelo SENAI. Quando em maior volume, com a trajetória crescente verificada durante a década de 80 e até meados da década de 90, essas indústrias criaram núcleos específicos de promoção do desenvolvimento, como a extinta AICA, Associação Comercial e Industrial da Rua Azambuja, local onde concentrou-se inicialmente o maior número de lojas que comercializavam seus próprios produtos.

Sem dúvida, o destaque alcançado por Brusque no cenário nacional como pólo da pronta entrega de confecções foi marcado pelo desenvolvimento da rua Azambuja.

Observado ao longo da rua com 1,7km de extensão, ligando o centro da cidade ao Santuário de Azambuja, integrante do complexo social-religioso e cultural que inclui, além do hospital Arquidiocesano, asilo, catedral, seminário, capela dos ex-devotos, gruta, Morro do Rosário e museu (o mais completo em arte popular no Brasil), o dinamismo comercial indicado representou uma forte alavancagem na economia brusquense. O início do comércio nessa rua deu-se entre 1978 e 1980, através do aproveitamento dos fluxos peregrinatórios que dirigiam-se ao santuário, que foram atraídos por algumas confecções pioneiras, como Confecções Roux, Dona Benta, Confecções Luciana, Real Industria Têxtil e Têxtil Unida. O primeiro centro comercial de Brusque, foi construído na Rua Azambuja em 1980.

O grande salto no crescimento do comércio aconteceu depois de 1989. Nesse ano eram apenas 100 lojas; já em 1994, ano em que emergiu a crise gerada pela desvalorização do Real, abertura comercial e conseqüente enxurrada de produtos importados, existiam 1500 pontos de venda na rua Azambuja, entre lojas individuais e as instaladas em 22 centros comerciais. O fluxo de turistas chegava a 2500 pessoas por dia, que lotavam entre 70 e 80 ônibus. (Jornal Diário Catarinense, 1994).

Entretanto, os efeitos da abertura comercial e a posterior valorização cambial, associados a condutas administrativas incoerentes e ao despreparo para a ação coletiva, levaram a rua Azambuja à extinção como símbolo do comércio de pronta entrega. Hoje, grande parte dos antigos centros comerciais viraram hotéis, prédios residenciais (que locam quitinetes ou mini-apartamentos) e centros empresariais. Parte das empresas que operavam na rua Azambuja e que apresentavam solidez financeira e posturas pró-ativas na administração frente à crise, mudaram-se para a rodovia Antônio Heil, atualmente o local de concentração do aparato que possibilita o comércio de pronta entrega no município. A maioria das pequenas confecções e lojas que apresentavam condutas administrativas com reações passivas à crise e carentes de solidez financeira, acabou fechando as portas. Denota-se aí a fragilidade do processo de ação conjunta, base da eficiência coletiva que poderia ser, talvez, o caminho do equilíbrio da rua Azambuja.

Na nova estrutura para o comércio da pronta entrega do ramo têxtil e vestuarista em Brusque, situado na Rodovia Antônio Heil, o aparato instalado compõe-se na grande maioria de centros comerciais. Estes oferecem estacionamentos, possibilidades

de conhecimento da gastronomia local, e banheiros para os excursionistas. Trata-se de um diferencial importante em relação à rua Azambuja, que no topo de seu período de ascensão apresentava sérios problemas nesse sentido, sobretudo quanto à segurança dos turistas, pois eram comuns os casos de furtos de bolsas e carteiras.

O comércio da pronta entrega na rodovia Antônio Heil iniciou-se já em 1991. O marco foi a construção da FIP (Feira Industrial Permanente), que abrigava em média 100 lojas. Ainda quando do sucesso da Rua Azambuja, já havia movimento crescente do comércio também na rodovia, tendo em vista a construção de vários outros espaços comerciais, os quais, após os reflexos da crise, também foram reduzidos.

Essa caracterização de Brusque como área de produção têxtil-vestuarista mostra que o setor, de grande relevância econômica para o município, apresenta um potencial para desenvolvimento ainda não eficazmente operado, dadas as fragilidades de ação coletiva que a crise dos anos 1990 permitiu observar sobre o setor. O próximo capítulo busca identificar as principais iniciativas de cunho coletivo presentes no arranjo local exposto acima, realizadas e/ ou planejadas para elevar a competitividade e o resultado econômico do setor têxtil e vestuarista. Procurar-se-á relacioná-las à reestruturação do setor após a crise de meados da década de 1990, objetivando interrogar sobre o papel da eficiência coletiva nessa reestruturação.

CAPÍTULO 3

CRISE E TENTATIVA DE RECUPERAÇÃO NAS INDÚSTRIAS TÊXTEIS E VESTUARISTAS DE BRUSQUE: UMA ABORDAGEM À LUZ DA NOÇÃO DE EFICIÊNCIA COLETIVA

Ser eficiente coletivamente é condição para que uma aglomeração produtiva se apresente como um distrito industrial marshalliano. A grande questão, para o funcionamento na forma de distrito, tem a ver, portanto, com o rompimento da barreira da competição cooperativa, com o sucesso na reunião de concorrentes em um mesmo ambiente e na discussão de soluções comuns para problemas que afetam o grupo de atores sociais, no sentido de minimizar custos e permitir a ampliação dos horizontes comerciais. Problemas como dificuldade para expor supostos segredos industriais e discordâncias insanáveis sobre diferentes questões consistem em barreiras quase intransponíveis quando o *cluster* é composto por empresários de diferentes linhas de raciocínio, onde por vezes predomina o individualismo exacerbado. O papel chave da eficiência coletiva, da cooperação, já foi discutido no capítulo 1, quando se procurou mostrar que o exercício desta, voltada à promoção do *cluster*, é o elemento central da discussão acerca do estudo realizado em Brusque. Assim, a intenção na obtenção da eficiência coletiva é conseguir ultrapassar as externalidades estáticas, que obtém-se pela simples aglomeração das indústrias, chegando à situação onde a cooperação gera algo a mais do que as externalidades estáticas. É a interação entre os atores do *cluster* que gera esse tipo de benefício, e o desenvolvimento desse passaria a contar com mais um elemento comum a todos, que não é só fruto de algo observável a “olhos nus”, mas sim resultado de um padrão de comportamento, baseado no acúmulo de conhecimentos e troca de informações.

Nesse capítulo procurar-se-á discutir a reestruturação do setor, levando em consideração os aspectos ligados à verificação das externalidades presentes, percebendo o papel do aparato institucional, a questão do emprego, a competitividade das empresas, e, de modo mais focado, a questão da cooperação, buscando captar os frutos que esta gerou, ou identificar os que poderiam ter sido gerados.

3.1. A CRISE DOS ANOS 1990

Ainda no ano de 1994 Brusque ganhava destaque em nível nacional, através de publicações em revistas e jornais de ampla circulação. O destaque sempre era dado ao crescimento acelerado. A Gazeta Mercantil (1994) qualificou o comércio de Brusque como “operação formiga”, comparando-o com o tipo de comércio verificado em Ponta de Leste, no Paraguai, onde reinava também o comércio dos sacoleiros. Este fenômeno derivou da própria existência da aglomeração produtiva brusquense, estando relacionado, portanto, com o aspecto de externalidade estática incrustado no *cluster*. Não havia esforços conjuntos afim de chamar esses clientes, que vinham justamente atraídos pela concentração de indústrias do vestuário, e, dessa forma, pelos preços baixos. A existência de centros comerciais poderia ser encarada como um fator de ação conjunta, porém vale salientar que a construção de parte desses centros representava, na época, a ação das empresas construtoras de imóveis, buscando aproveitar a intensidade comercial vivenciada. Assim, não foram todos os centros comerciais, de forma generalizada, encabeçados pela ação dos confeccionistas no intuito de atrair clientes.

Os reflexos da crise deflagrada em 1994 somente foram observadas em toda a sua intensidade em meados de 1995. De fato, só no ano posterior ao desencadeamento das dificuldades é que se verificou a existência de iniciativas coletivas com o objetivo de preservar a fatia de mercado conquistada. A invasão dos produtos importados a preços baixos representou concorrência direta com os sacoleiros que visitavam Brusque, sendo que estes encontravam produtos mais baratos perto de suas regiões, ou mesmo nas suas cidades de origem.

Com o mercado em retração, haja vista a exacerbação da concorrência e a própria situação geral da economia, tornaram-se visíveis as falhas contidas no comércio da pronta entrega, antes “encobertas” pelo grande número de compradores, mostrando assim sobre que base fixava-se a competitividade da região, ou seja, sobre o preço, aliado à multiplicidade de ofertantes. Em 1995 o presidente da AICA relatava como causas pela quebra das empresas situadas na rua Azambuja: o não pagamento de comissões aos guias das excursões organizadas para realizar compras na cidade. Na rodovia Antônio Heil, a comissão dos guias, em algumas lojas, chegava a ser de até 12%; a baixa qualidade de muitas confecções; o despreparo de balconistas para o atendimento aos clientes (ressalta-se a resposta negativa dos empresários frente à oferta de cursos pela AICA de aperfeiçoamento no atendimento); a falta de estrutura da Rua Azambuja; a desunião dos

lojistas na divulgação do comércio local; e a não realização de preços diferenciados para atacadistas.

Estes fatores tornam claro a existência de problemas estruturais. Não se consegue perceber a existência de uma estrutura coordenadora por trás da malha comercial de pronta entrega existente na cidade, que foi crescendo quantitativamente, porém não qualitativamente. Tal situação levou a problemas ligados à qualidade da produção, com a oferta de produtos deficientes nesse aspecto. Tal problema faz transparecer a ausência de preocupação, como um todo, quanto ao “nome” que Brusque havia construído como “capital da pronta entrega”. Esse fato revela a ineficácia na operacionalização do comércio, associado às questões relativas ao precário atendimento ao cliente, além da falta de estruturação e manutenção de um acordo com os guias de excursões, responsáveis diretos pela vinda dos sacoleiros. Resultado da construção não planejada desse comércio de pronta entrega, também, foi a infra-estrutura deficiente que se observava na época. As construções não seguiam um padrão, bem como apresentavam carência de conforto, tanto para os funcionários quanto para os clientes. Era comum observar “varandas” de casas na rua Azambuja que viravam lojas, acontecendo casos em que uma casa chegava a abrigar até três ou quatro lojas, além de continuar servindo de residência para o dono. De igual maneira, ficavam os ônibus sem acomodação propícia, tornado o trânsito na região caótico.

Abordando mais claramente a questão dos guias, vale ressaltar que em reportagem do Jornal O Município(1995), declarou-se que, quanto às comissões pagas aos guias, trata-se de “um mal necessário”. É dessa forma que os lojistas e confeccionistas viam os guias, principal elo de ligação entre esses e grande parte de seus clientes, representados pelas sacoleiras que chegavam a lotar 80 ônibus todos os dias. Ocorria, e talvez ocorra hoje ainda, sonegação da comissão desses, pois lojistas e clientes combinavam descontos para dividir a comissão que seria paga ao guia. Por outro lado, cabe destacar a entrevista cedida por um confeccionista⁴ que relatou o acontecimento de alguns casos ocorridos na época pré-crise, em 1994/1995, onde existia a ação de guias que lotavam um ônibus de indivíduos de má fé, que vinham com talões de cheques roubados, e assim aplicavam o golpe nas lojas de Brusque. Dessa forma, ficava o suposto guia com a mercadoria sem pagar, e ainda recebia a comissão sobre as vendas irregulares que promovia.

Buscando reaver a confiança dos guias, a AICA promoveu, em 1995, a primeira convenção de guias de excursões, no intuito de discutir com estes e demais lideranças do setor soluções para o comércio e apaziguar os conflitos existentes entre os comerciantes e os guias. A participação alcançada foi muito pequena, pois apenas 50 pessoas compareceram. Nas discussões relativas a critérios para seleção de passageiros, visando amenizar a inadimplência e o problema da sonegação de comissões, ocorreu o que se chamou de “lavação de roupa suja”, entre empresário e guias, fato esse que vem sugerir uma grave falta de visão de mercado e clientelismo.

Dentro dessa conjuntura de crise, a falta de clientes acirrou a concorrência, fazendo com que o escasso espírito de cooperação que existia, em meio ao qual tinha sido criado o aparato comercial, se tornasse cada vez menos presente, não propenso a muitas concessões. O ex-presidente da Aica colocava em entrevista que não conseguia entender o motivo pelo qual os empresários não se uniam e realizavam um trabalho mais consistente e profissional (Jornal o Município, 1995), no sentido de não dispersar os esforços de propaganda e busca de novos clientes e, sim de buscar a união afim de fazer com que todo o setor crescesse. Trata-se, aí, de mais um foco potencial de eficiência coletiva ativa, planejada, porém não implementada. A questão truncava-se, assim, devido ao fato de que as empresas disputavam os mesmos clientes, ao invés de conquistarem novos. A questão verificada é que a falta de clientes dificultou o entendimento entre os empresários na busca por soluções de efeito econômico, pois a crise dificultava as possibilidades de cooperação, tendo em vista que agravou a falta de confiança.

No desenrolar da crise, a sociedade empresarial reunia-se para discutir a necessidade de tomar iniciativas, como integrar o sistema de pronta entrega (roupas e malhas) e definir uma política diferenciada de vendas para sacoleiros e lojistas. Discutia-se também a formação de um “ conselho consultivo” , através da Aica, com a responsabilidade de abrir novos mercados em São Paulo e Mato Grosso bem como a formação de uma central única de informações e guias, quebrando o domínio das centrais existentes, que detinham o cadastro de clientes e guias, cadastro este fundamental tanto para a realização de marketing como para inibir a ação criminosa de guias, conforme citado anteriormente. Também deveria atuar na consulta de cheques, além de garantir o pagamento desses aos lojistas. Porém, a função mestre desse conselho era realmente a de

⁴ Entrevista realizada pelo autor dessa dissertação em maio de 2002 com o diretor da Hiato Confecções.

aconselhar o setor, discutir o setor afim de encontrar saídas para os problemas enfrentados. (Jornal A Notícia, 1995). Os problemas eram, de fato, consideráveis. Por exemplo, no bojo da crise local, inserida numa conjuntura nacional de importantes mudanças, como a implementação do Real, a economia impunha restrições ao crédito, com campanhas para inibir a emissão de cheques pré-datados, a fim de breçar o consumo. O setor em Brusque lutava contra a inadimplência, que alcançava níveis recordes, e associado a isso havia o problema de que 99% dos cheques recebidos eram pré-datados. Dessa forma, deu-se muita importância à formação dessa central, através de várias reuniões e tentativas sem sucesso (Jornal O Município, 1995).

Como citado anteriormente, o comércio da pronta entrega dividia-se entre a rua Azambuja e a Rodovia Antônio Heil (que teve início em 1991); do comércio da rodovia, muitos lojistas também eram associados à AICA, sendo que alguns possuíam lojas nos dois pontos. Esse distanciamento geográfico, de 5 ou 6 quilômetros, entre uma aglomeração de lojistas e outra causou rivalidades, inclusive na formação de entidades de apoio. Em meio à crise, os lojistas da rodovia almejavam montar uma central própria de consulta de cheques. Em entrevista ao Jornal O Município (1995), o proprietário da FIP (Feira Industrial Permanente) colocou que o jogo de interesses próprios e o “ciúme” entre os que faziam parte da pronta entrega é que estavam dificultando a recuperação do sistema, o que acabara por colocar em perigo toda a estrutura criada, a revelia, sem planejamento, em Brusque (Jornal O Município, 1995). Em seguida, também os empresários da rua Azambuja tomaram atitude que demonstrava a rivalidade entre os dois subgrupos do comércio de pronta entrega: criaram a Azambuja S/A, empresa formalizada que prestava serviços de consulta de cadastro e garantia de cheques, além de demais serviços relacionados à parte de consultoria.

Em meados de 1995 o comércio de pronta entrega da rua Azambuja começou a se deteriorar e aconteceu o fechamento em massa das lojas lá situadas. De início fecharam-se 500 pontos de venda, e mais tarde os demais, restando somente alguns poucos. Os centros comerciais foram cedendo lugar, como já se indicou, a hotéis, prédios de apartamentos, quitinetes e centros empresariais, resistindo apenas, ainda, o centro comercial Oscar Schulemburg, que foi o pioneiro, porém com muitas lojas fechadas.

O comércio da pronta entrega em Brusque chegou praticamente, ao “fundo do

poço” ao final da trajetória decadente observada desde 1995. Mas a “mola propulsora” existente no fundo do poço colocou o comércio de pronta entrega novamente em uma trajetória ascendente, só que agora localizada na Rodovia Antônio Heil. Tal “mola” é metáfora para melhores instalações físicas, que oferecem maior comodidade em termos de estacionamento, circulação e gastronomia, além de um trabalho melhor elaborado em termos de atendimento às excursões, com várias promoções atraindo estas, como o sorteio de carros para clientes e guias. Vale ressaltar que as lojas bem estruturadas, e assim financeiramente fortes, migraram para a Rodovia.

Esse trabalho é fruto da ação da AICA, hoje AMPEbr, que conseguiu, passada a conjuntura de crise, implantar iniciativas relativas ao treinamento da mão-de-obra e também dos administradores, através de cursos realizados na própria instituição. Mesmo no início da crise, em 1995, a AICA já preocupava-se com as questões estruturais que viriam a abalar o comércio da pronta entrega, porém não conseguia colocar em prática, ou mesmo discutir tais problemas com os associados. Essa dificuldade deve-se a capacidade administrativa de muitas das pequenas empresas que lá operavam, uma vez que, conforme já foi colocado anteriormente, não se conseguia nem realizar um trabalho de treinamento da mão-de-obra.

O fato de concentrar-se na rodovia o novo ponto de comércio da pronta entrega, não significa que lá não houvesse fechamento de lojas também. Nessa área fecharam alguns centros comerciais, bem como outros em construção foram paralisados, sendo retomada sua construção somente no período atual.

A existência de apenas uma concentração de pronta entrega na cidade parece ter contribuído para acabar com as rivalidades antes existentes, e, desta maneira, para fortalecer os laços de cooperação entre os lojistas e também confeccionistas, dada a maior facilidade de conseguir implementar iniciativas coletivas. A anteriormente citada AICA, respondendo pelos interesses dos comerciantes da rua Azambuja, é transformada em AMPEbr, visando atender assim a todas as pequenas e micro empresas, visto que a sigla Aica significava Associação Industrial Comercial da Rua Azambuja.

Em 2000, foi idealizado em Brusque um projeto intitulado “Criar uma vantagem competitiva em Brusque”, fruto de uma parceria entre Câmara de Dirigentes

Lojistas, Associação Comercial Industrial e a Prefeitura Municipal, sendo coordenado pela Fundação Empreender. Como um diagnóstico do setor da pronta entrega, chegou-se ao seguinte parecer: quanto aos pontos fortes, o setor foi destacado como dinâmico, representando o diferencial da cidade, detentor de variedade de produtos, bem como preço baixo; apresenta preocupação com o futuro; a conclusão é que Brusque representa marca reconhecida no sul do país. Já como pontos fracos, destacou-se a falta de conhecimento analítico da situação atual, falta de análise de comportamento do cliente, pouco conhecimento das tendências do comércio de confecção, visão pouco clara de futuro e falta de união. Tal diagnóstico é coerente com o observado pelo autor deste trabalho na pesquisa de campo que subsidiou a preparação desta dissertação. Vale ressaltar que o projeto apresentou uma série de sugestões, colocadas de maneira superficial, e não implementadas, que serão relatadas mais adiante.

A indústria têxtil brusquense atravessou a turbulenta década de 90 com graves arranhões em sua estrutura centenária, causados sobretudo pela presença de empresas de gestão familiar e carentes de investimentos tanto produtivos quanto organizacionais. Deparando-se com a abertura comercial e, sobretudo, a valorização da moeda nacional em 1994, tais empresas encontraram nesta mudança de marco regulatório o seu principal desafio para a década. Mas o setor encontrou no tipo de matéria prima que utiliza um trunfo para poder se reestruturar. Como o algodão é uma fibra natural, que exige um processo produtivo mais lento, e principalmente pelo fato de os asiáticos terem se especializado nas fibras sintéticas, tecer a partir da matéria prima algodão gera um diferencial importante para enfrentar a concorrência. Porém, é importante frisar que o processo de tecer com a matéria- prima algodão não representa algo artesanal, de fato ele permite a aplicação de tecnologia moderna, acrescido a necessidade de modernizar os sistemas organizacionais. A tecelagem de malha sofreu mais intensamente a crise do início da década, porque ficou mais diretamente exposta à concorrência internacional.

O quadro abaixo mostra como se deu a evolução da produção e do faturamento das maiores empresas têxteis de Brusque durante a década de 90. Os dados refletem o impacto da abertura comercial e a posterior valorização do Real sobre o setor, o que repercutiu, nas grandes empresas, em avanço tecnológico e organizacional.

Quadro 10: Evolução da produção e faturamento das três maiores empresas têxteis de Brusque

Ano	Buettner S/A Ind. e Com		Têxtil Renaux S/A		Cia Indl. Schlösser S/A.	
	Produção Em ton.	Faturamento Em U\$1000	Produção Em ton.	Faturamento Em U\$1000	Produção Em ton.	Faturamento Em U\$1000
1990	-	56.100	6.309	95.808	5.236	71.910
1991	-	50.125	6.401	68.836	4.978	47.520
1992	-	45.192	6.709	62.422	4.408	38.397
1993	5.881	53.257	6.302	64.212	4.820	41.649
1994	6.076	65.138	6.215	65.183	4.946	45.966
1995	5.974	68.624	7.193	53.695	4.502	38.927
1996	4.367	59.069	10.205	75.796	2.858	38.029
1997	4.757	60.241	12.379	83.845	2.830	35.641
1998	5.028	57.267	12.202	77.695	2.474	27.955
1999	5.869	53.341	13.337	52.499	2.101	17.452
2000	6.653	65.888	13.324	53.739	2.496	19.589
2001	7.252	62.293	13.408	39.584	2.766	19.120

Fonte: Elaboração do autor desse trabalho, com base em pesquisa realizada diretamente nas empresas.

Note-se que a Têxtil Renaux aparenta, através dos dados, não ter sofrido com a crise assim como as duas outras empresas apresentadas. Tal trajetória, em meio a turbulenta década de 1990, parece estar ligada ao processo de reestruturação baseado em forte inserção tecnológica, aplicado a partir do início da referida década nesta empresa.

O processo de atualização tecnológica, como reação à crise, trouxe também como consequência as demissões, devido ao ajustamento tecnológico somado ao fechamento das empresas. Destaca-se nesse processo a intensificação do uso de terceirização de partes do processo produtivo, com o surgimento das “facções” para talhação, costura, beneficiamento têxtil, tingimento e lavagem e estamparia. Nesse processo de terceirização, muitas vagas fechadas pela crise, e pela modernização tecnológica, nas empresas de maior porte, foram reabertas em empresas menores, onde a precariedade do emprego está mais presente, tanto em condições de trabalho (instalações físicas e informalidade) quanto em capacitação da mão-de-obra.

O projeto idealizado pela Fundação Empreender, “Criar uma vantagem competitiva em Brusque”, já referido anteriormente, chegou ao seguinte parecer sobre o setor têxtil e vestuarista como um todo: como pontos fortes foram destacados: a atualização tecnológica, mão-de-obra preparada, boa participação no mercado nacional, dinamismo do setor, empreendedorismo forte, sindicatos laborais bem estruturados e recuperação de médias e pequenas empresas. Já como pontos fracos destacou-se: pouca união entre as empresas, sindicato patronal fraco, antagonismo entre empresas e sindicatos laborais, faccionistas do comércio exterior (referindo-se às empresas que produzem para exportadores bem como diretamente para empresas do estrangeiras, como a italiana Benetton por exemplo), sem visão clara do futuro, tanto na organização do setor, como quanto à comercialização. Características também observadas na pesquisa realizada pelo autor desse trabalho.

3.2 OS ATORES FRENTE À CRISE

3.2.1 As empresas

As principais empresas têxteis de Brusque, encabeçadas pelas famílias Renaux, Buettner e Schlösser, passaram a década em processo de reestruturação, sendo que a Buettner e a Schlösser não mais são dirigidas pelas famílias fundadoras. Tal processo revelou-se lento, porém dentro de uma trajetória plausível, através da participação em feiras internacionais e nacionais, compra de equipamentos com tecnologia moderna, investimentos em instalações, modificações nas linhas de produtos e desenvolvimento de novas tecnologias organizacionais, com a instalação de sistemas como *kanban/just-in-time*, CEP e controles de tempos de operação na produção. (Jornal A Notícia, 1999).

O nível de cooperação entre as grandes empresas de Brusque, buscando alternativas para o setor como um todo, é de pouca expressão. Já as empresas de porte menor apresentaram algumas tentativas de unirem forças para superarem as dificuldades, através da participação nos núcleos profissionais da ACIBr (já anteriormente citados), formação de acordos coletivos para determinação de preços em serviços terceirizados, como o fato relatado por Lins (2000b) assinalando que as empresas de tecelagem e de prestação de serviços de beneficiamento (sobretudo tinturarias) acertavam coletivamente níveis de preços, definindo assim, padrão uniforme de comportamento de mercado, além da formação de uma associação de fabricantes de felpudos no início dos anos 1990, a fim

de discutir problemas do interesse do segmento, definindo também níveis de preços⁵.

Para as empresas menores, o processo de reestruturação interna é mais crítico devido às dificuldades para contraírem empréstimos em montante suficiente para renovar seus parques fabris, que por vezes pode revelar-se inviáveis. Tal inviabilidade deve-se ao contraste entre o montante financeiro necessário para se atualizar tecnologicamente (o setor têxtil é mais capital intensivo), e a possibilidade remota de conseguir o crédito para financiamento. Empresas grandes, como a Fábrica Renaux, conseguiram beneficiar-se de montantes no valor de R\$ 38,3 milhões em empréstimos do Prodec (Jornal A Notícia, 1999). As médias e pequenas empresas não apresentavam capital acumulado suficiente para cobrir as exigências de um grande financiamento, e, dessa maneira, tiveram um processo de reestruturação mais lento e pouco satisfatório, quando não comprando maquinário obsoleto das grandes empresas do próprio município ou ainda de outros estados, sobretudo São Paulo.

A Schlösser, grande produtora de felpudos no início da década, mesmo antes da crise deflagrada pela abertura comercial e a desvalorização do Real, já vinha enfrentando crises internas geradas pelo processo de sucessão familiar. Dessa forma, atravessou a década com dificuldades financeiras, porém firmou-se através de estratégias como mudança na gestão, através da contratação de administração externa à família, venda de parte do controle acionário, e principalmente pelo abandono da produção de felpudos, produto que significava prejuízo devido à impossibilidade de exportar tendo em vista a cotação do dólar. Já no ano 2000, a empresa ampliou em 40% a produção de tecidos planos, passando de 600 mil para 1 milhão de metros, através da compra de 40 novos teares italianos que substituem 36 teares comprados em 1974, totalizando um investimento de R\$ 2 milhões. Seus principais clientes são Vila Romana, Levis e Marissol (Jornal A Notícia, 2001). Segundo depoimento⁶ de um funcionário com mais de 20 anos de “casa”, “a situação piorou a partir do momento em que o mercado começou a exigir mais variedades. Antes, era só ligar o tear e deixá-lo trabalhando horas sem parar; apenas cuidava-se de sua manutenção. Mas, desde a década passada, tem-se que mudar as configurações do tear o tempo todo para produzir um pouco de cada coisa”. Isso vem reafirmar as mudanças nas condições de trabalho provocadas pela incorporação de tecnologia moderna.

⁵ Esta associação encerrou as atividades em 1995 devido discordâncias insanáveis entre os participantes.(Lins, 2000)

Pode-se verificar que a flexibilidade produtiva exige mudanças na estrutura da firma, através da terceirização de determinados processos ou a adequação da forma de gestão para minimizar os custos da necessária flexibilidade produtiva. A revisão da teoria permitiu constatar que a flexibilidade produtiva faz-se possível através da fragmentação dos processos, da especialização das firmas em etapas do processo produtivo. Assim, uma firma grande, que tem todo processo produtivo internalizado, precisa encontrar mecanismos que permitam a minimização dos custos da flexibilidade produtiva.

Outra grande empresa têxtil de Brusque, a Buettner, enfrentou com dificuldade a forte valorização da moeda nacional, que tornou o seu principal produto exportado, o felpudo, excessivamente caro no mercado externo. Assolada por dívidas que ultrapassavam o seu patrimônio, a empresa reestruturou-se, deixando de ser administrada pela família, e teve grande parte de seu controle acionário vendido. Já em 1998 apresentava lucro operacional positivo e completava a última etapa de seu processo de reestruturação, iniciado em 1995. As principais estratégias seguidas foram: em primeiro lugar, a busca de um sócio para ajustar a estrutura de capital; em seguida, o enxugamento do quadro de chefias, que de 110 passou para 40 vagas; já os diretores, que eram cinco, foram reduzidos a três (financeiro, comercial e industrial); dos 13 gerentes que operavam até 1995 restaram apenas 6. Registre-se que a Buettner exporta 38% de sua produção (Jornal A Notícia, 2001).

Vale mencionar também a Krieger, empresa produtora de artigos de vestuário que faliu em 1996, devido às mudanças de marco regulatório, conforme pôde-se observar. Houve falência também de algumas empresas que apresentavam estratégias definidas para a colocação dos produtos no mercado, como a Frey Work, por exemplo, que entrava no mercado nacional com sua rede de franquias.

3.2.2 O comércio da pronta entrega

O comércio da pronta entrega apresentou reação heterogênea frente à crise. Conforme indicado na descrição da crise, realizada no item 3.1, a reação envolveu tentativas de buscar a cooperação para achar saídas para o problema, que tinha parte de suas raízes na qualidade do produto oferecido e na estrutura organizacional do comércio,

⁶ Depoimento prestado ao autor desse trabalho, colhido com a intenção de tentar captar como o empregado entendia as respostas à crise.

bem com na infra-estrutura oferecida. Porém, não se encontrou respaldo nessa cooperação, devido à conjuntura de crise, que acabou despertando a desconfiança entre os atores desse sistema, visto que o fechamento de uma loja significava um concorrente a menos. Grande parte dos lojistas que atendiam, e atendem, na pronta entrega, são também confeccionistas. Porém não observou-se a busca pela melhora da qualidade, tanto do produto quanto do atendimento, prevalecendo assim os problemas do setor anteriormente citados.

3.2.3 A administração pública municipal

A administração pública municipal aparece no cenário da crise atuando em várias situações. Atendendo à solicitação da AICA, através do Conselho Consultivo, em 1995 articulou-se uma iniciativa conjunta com a prefeitura municipal, no sentido de trazer o Secretário de Turismo de Gramado a Brusque, para relatar os caminhos seguidos por Gramado no desenvolvimento do turismo. Buscava-se, dentre outros objetivos, diminuir a curva de aprendizado nesse assunto, sobretudo no que tange à formalização de determinadas burocracias que permitissem formar o “Fundo de Turismo”, já em funcionamento na época em Gramado, e conduzido pelo poder municipal. Com essa verba disponível, e um modelo de planejamento já aplicado com sucesso em mãos, almejava-se criar um polo turístico que trouxesse novamente as excursões para o município. (Jornal o Município, 1995). Porém esse projeto não chegou a ser concretizado.

Ainda nesse sentido, buscou a administração pública a articulação do setor têxtil-vestuarista ao roteiro turístico do Estado, sobretudo no que tange às festas típicas de outubro de Santa Catarina, valendo-se da proximidade com Blumenau (40Km), que abriga a Oktoberfest, a mais populosa festa típica do estado, como fonte de inspiração para a criação da Fenarreco em Brusque, que conta com uma feira de artigos do vestuário anexa. Também é importante destacar a proximidade de Balneário Camboriú, detentora de forte fluxo turístico passível de ser desviado para uma passagem em Brusque, salientando que em dias de chuva no verão é grande o fluxo de turistas das praias para os centros comerciais do município

Também o poder público municipal trabalhava no sentido de conseguir verbas estaduais para financiar o capital de giro das empresas em dificuldades (Jornal Diário Catarinense, 1995), que em alguns casos estavam bastante comprometidas. Conforme

entrevista do diretor da Aica na época, tal situação derivava de falhas na administração de pequenas empresas, que tendem a se confundir com os seus proprietários no que tange às questões de caixa: estes não raramente destinam parcela considerável do capital de giro para investimentos particulares, sem retorno algum para a empresa. Confundem-se tais investimentos com sucesso empresarial, o que, obviamente, não é o caso (Jornal O Município, 1995) . Tal situação era comumente observada: “um empresário abria uma porta na rua Azambuja e dois meses depois comprava um carro de luxo, que valia mais do que o total de mercadorias que possuía para vender.” (Depoimento obtido em entrevista realizada pelo autor desse trabalho na Ampebr, com a secretária executiva, que ocupa este cargo desde 1994).

Lins (2000b) cita o jornal Diário Catarinense que, em suplemento especial, salienta a implementação de um projeto em Brusque que visava divulgar o município nacionalmente. Porém, na pesquisa de campo realizada pelo autor desse trabalho, inclusive em entrevista direta realizada com o secretário do planejamento de desenvolvimento econômico da época em questão, 1998, não foi possível constatar a sua continuidade. Acredita-se que se trata da iniciativa citada a seguir, onde o governo municipal, através de solicitação da AICA, planejou tal inserção nacional através da mídia, e este suplemento no jornal citado pode ter sido parte do projeto, que não teve sucesso devido à falta de adesão por parte dos empresários.

Em entrevista direta realizada com o prefeito de Brusque⁷ (do período 1993-96), colheu-se o relato de que este, buscando atender a solicitação da Aica no sentido de encontrar uma saída para o colapso que se desenrolava, contratou um profissional de propaganda e publicidade que conseguiria colocar dentro de trinta dias a rua Azambuja, com seu caráter religioso, dentro da trama de uma novela exibida na Rede Globo em horário nobre. Seriam três inserções, em três capítulos, referindo-se ao episódio em que um personagem sofreria uma doença e iria a um lugar chamado Azambuja para beber água de uma fonte local, o que curaria sua enfermidade. Tal idéia de marketing surgiu do depoimento, documentado, de uma turista alemã que de tempos em tempos dirige-se a Brusque, especificamente ao santuário de Azambuja, e leva, para seu país vários galões da água que jorra na gruta lá existente, uma água que, segundo considera a viajante, cura a sua sinusite, uma doença do aparelho respiratório. O custo dessa propaganda seria de US\$

100.000,00 no horário da “novela das sete horas” e de U\$ 150.000,00 para o horário da “novela das oito horas”, onde a repercussão seria muito maior. Logo no dia seguinte à exibição, devido ao fato de que não se poderia mencionar o nome da cidade, seria preciso gastar ainda com reportagens em jornais e/ou revistas de circulação nacional a fim de, então, identificar a cidade na qual realizara-se o milagre religioso da novela, expondo também o depoimento da pessoa que se dizia curada pela água da gruta. Tal iniciativa, de grande vulto, não encontrou respaldo entre os empresários, mesmo com a pré-disposição da Prefeitura Municipal para pagar 50% dos gastos. O grande bloqueio estava em dois fatores: um, na necessidade, identificada pelo “conselho consultivo”, de “arrumar a casa”; o outro, no montante do investimento muito elevado, frente à crise financeira em curso.

As idéias de cunho estrutural, que atacavam a base do problema, foram também discutidas no desenrolar da crise em 1995. O prefeito, naquela ocasião, através de contatos com o governo federal, havia viabilizado uma verba na ordem de U\$ 2.000.000,00 a fundo perdido, que deveria ser destinada à projetos de educação. Como havia a intenção de criar um Centro Tecnológico de Malha e Confecção, equipado com teares circulares e máquinas de costura industrial, e como não era possível destinar tal verba ao SENAI, devido a problemas burocráticos, encontrou-se a solução de fazer um projeto direcionando a verba à Prefeitura Municipal, que cederia o laboratório necessário ao Senai em regime de comodato (contrato jurídico de empréstimo com algumas cláusulas específicas quanto à preservação dos bens). Segundo o então prefeito, a realização desse projeto seria um marco para a economia do município, visto que contribuiria para o aperfeiçoamento da visão empresarial, através do contato direto com a tecnologia e com outros mercados. Em suma, o projeto faria fluir o fluxo de informações tão importantes para a dinâmica do setor, pois vários alunos passariam a aplicar os conhecimentos assim obtidos na produção de malha e confecções em Brusque.

Isso deveria significar, em termos de reflexo e representatividade, a repetição do feito conseguido com a inserção do SENAI no ramo de tecelagem de tecidos planos no passado. Conforme o ex-prefeito, a idéia era que, com o centro, “ Brusque teria a melhor universidade têxtil do país ou da América latina”. Contudo, tal projeto não realizou-se devido a problemas de liderança dentro do próprio SENAI, já que o diretor dessa instituição na época não tramitou o projeto via prefeitura, tendo remetido-o diretamente

⁷ Entrevista realizada pelo autor desse trabalho em novembro de 2001.

ao governo federal, em seu órgão competente, ignorando a necessidade da destinação da verba para a Prefeitura Municipal, pois deveria se tratar de um projeto oriundo da prefeitura. Dessa maneira, o projeto não recebeu a atenção necessária e a verba não foi liberada. Vale ressaltar que a liberação desta dependeria também de todo um arranjo político entre integrantes de partidos simpatizantes, o que é um indicativo a mais das dificuldades que cercavam as inter-relações que se propunham promover no município⁸.

Conforme entrevista com o prefeito que administrou o município de 1993 a 1996, em suas próprias palavras, a prefeitura teve participação mínima no desenvolvimento do setor. Foi salientado que da prefeitura não partiram quaisquer iniciativas dirigidas ao setor em questão, sendo que o que foi realizado nesse sentido dava-se através da solicitação das entidades competentes, ou seja, as associações anteriormente citadas. Também em entrevista realizada pelo autor desse trabalho com o secretário da indústria e do comércio do município da administração seguinte, de 1997 à 2000, pôde-se constatar o mesmo nível de interação da administração anterior, sendo que nesse caso a prefeitura estava fortemente envolvida com o projeto de trazer novas empresas, independente do ramo de atuação, para o município, oferecendo incentivos como isenção de pagamento de taxa de alvará de funcionários, isenção de IPTU por até 10 anos, isenção de pagamento de ISS (imposto sobre serviços) também por 10 anos e isenção das taxas nos projetos de construção. Também foram oferecidas vantagens para a adequação da estrutura física, como doação de terrenos (que ficam bloqueados por 15 anos), serviços de terraplanagem, movimentação de aterro, transporte de areia, macadame, serviços de compactação do solo e outros itens necessários a preparação do terreno para a construção, além de apoio na busca por financiamentos (Gazeta Mercantil, 1999).

Destaque-se o projeto do município para a implementação de uma “área industrial”, ou seja, de um espaço para abrigar atividades, não necessariamente do mesmo setor, com infra-estrutura para 100 empresas. Pode-se observar a não pró-atividade do poder público municipal sobre o setor têxtil e vestuarista, através da declaração do secretário da indústria e do comércio, de que é necessário diversificar a economia do município, ao invés de ficar só com o setor têxtil. Está, então, a prefeitura em desacordo com a visão idealizada por este trabalho, que aponta a aglomeração espacial setorialmente especializada como caminho de desenvolvimento e crescimento econômico. Não que

⁸ Cf. entrevista direta com o prefeito municipal de Brusque no período de 1993/96, realizada pelo autor desse trabalho em novembro de 2001.

defender a diversificação signifique oposição à idéia de que o setor têxtil-vestuarista é essencial para Brusque. Porém, a questão é a inexistência de um plano de desenvolvimento para um setor que, historicamente, é elemento básico da economia local.

Como resultado, no final da década de 1990 observou-se a chegada de algumas empresas ao município, que se integraram ao *cluster* oferecendo produtos complementares ao setor. Destaca-se a instalação da Glaube do Brasil, empresa argentina produtora de elementos químicos, além da Tubesp de São Paulo, produtora de tubos de papelão para enrolar tecidos. Também integraram-se à economia do município outras empresas do ramo metal-mecânico.

Vale registrar ainda que em 2001 o poder público, através da Secretaria do Desenvolvimento do Turismo organizou um evento a fim de fomentar a pronta entrega vestuarista, convidando lojistas para o primeiro “liquidação”, realizado no antigo centro comercial Gold Center, fechado desde 1998. O objetivo principal consistia em desovar os estoques de verão. Tal iniciativa não teve continuidade nos anos subsequentes. (Jornal A Notícia, 2001)

Essa participação do poder público municipal no desenvolvimento do setor pode ser analisado sob dois pontos de vista distintos, sobretudo para o objetivo desse trabalho. Trata-se da necessidade de analisar de onde partiram as idéias para a realização das iniciativas: teriam as associações de empresários, como AICA, AMPEbr ou ACIBr procurado a Prefeitura para propor estratégias, ou teria a Prefeitura buscado aproximação dessas associações no intuito de defender e promover o setor responsável pela maior parcela da economia do município? Segundo a pesquisa mostrou, a iniciativa partiu sempre das associações, sugerindo uma certa despreocupação do poder público municipal para com o setor.

3.2.4. A Associação de Médias e Pequenas Empresas de Brusque - AMPEbr

Como as empresas da rua Azambuja haviam “quebrado”, a AICA, que já agrupava também os comerciantes da Rodovia Antônio Heil, passou por uma reestruturação e para ampliar seu campo de atuação, passou a chamar-se AMPEbr, Associação de Médias e Pequenas Empresas de Brusque, visando atender à todas as

pequenas e médias empresas do município, e não mais somente do ramo têxtil-vestuarista.

Já nessa configuração a AMPEbr promove em 1997 a primeira Pronegócio, também conhecida como Rodada de negócios. Realizada em duas edições anuais, uma para cada coleção de moda (outono/inverno e primavera/verão), são convidados compradores em potencial para virem a Brusque e comprar diretamente dos confeccionistas, sem intermediários. Difere de uma feira, pois os compradores são selecionados, o que significa que virão já dispostos de um montante para gastar com algum confeccionista. A Pronegócio é realizada no próprio hotel onde hospedam-se os compradores, e os confeccionistas vendedores pagam uma comissão à AMPEbr caso seja aprovado o pedido emitido na rodada de negócios, sendo que essa aprovação é feita pela AMPEbr, através de consulta em entidades de avaliação de crédito, como a Serasa, por exemplo. A exposição das mercadorias pelos comerciantes é realizada de forma padronizada pelas empresas vendedoras; são confeccionadas “araras” para exposição das peças e reservados quartos no hotel pela AMPEbr, que em alguns casos específicos chega a pagar a hospedagem do comprador⁹.

Conforme a AMPEbr, nas primeiras edições desse tipo de evento a dificuldade para agenciar os compradores era grande, agravada ainda mais depois da primeira rodada, quando da venda além da capacidade produtiva realizada por alguns confeccionistas, o que gerou falta de confiança dos compradores em relação ao evento. Atualmente a rodada é realizada através de um processo de seleção dos vendedores participantes, para evitar tais transtornos. A seleção é realizada por uma comissão da AMPEbr, que avalia as participações anteriores, bem como a situação financeira das empresas que se inscrevem. Também os problemas quanto à vinda dos compradores já foi superado; segundo a AMPEbr, é crescente a cada rodada o número de compradores interessados em participar.

A rodada de fevereiro de 2001 apresentou um crescimento no volume de negócios na ordem de 1000% em relação à primeira edição, em agosto de 1997, o que vem representar para todas as fábricas a venda de meses de produção, em alguns casos resultando em mais de 120 dias de trabalho intenso. Participam atualmente da rodada cerca de 600 micro, pequenas e médias empresas, representando um volume de 9000 empregos. (Revista da Pronegócio, 2001)

O depoimento de um confeccionista participante diz que “a Pronegocio tem a característica de antecipar coleções, prever para o mercado o que vai ser vestido”. De acordo com o seu relato, a evolução foi imensa: na primeira rodada, sua empresa vendera 1.400 peças, na última edição, o volume subiu para cerca de 12.500 peças, o que o fez concluir que a Pronegocio passara a ser responsável por 60% de seu faturamento. (Revista da Pronegocio, 2001).

O quadro a seguir mostra a evolução da Pronegocio desde a sua criação, em 1997, deixando claro o sucesso do evento, que se constitui em importante fruto de ação conjunta.

Quadro 11: Evolução da pronegocio em Brusque

	N.º de compradores presentes	N.º de vendedores presentes	N.º de peças negociadas
1º Pronegocio – 08/1997	32	83	50.000
2º Pronegocio – 03/1998	35	75	100.000
3º Pronegocio – 08/1998	40	72	125.000
4º Pronegocio – 03/1999	53	75	150.000
5º Pronegocio – 07/1999	62	73	175.000
6º Pronegocio – 02/2000	82	63	198.000
7º Pronegocio – 07/2000	94	85	250.000
8º Pronegocio – 02/2001	110	77	390.000
9º Pronegocio – 07/2001	120	90	600.000
10º Pronegocio – 02/2002	150	97	800.000

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados coletados na Ampe/ Brusque em março/2002.

Fato interessante é a comparação dos números de compradores e vendedores, que se cruzam ao longo do tempo de realização do evento. Da quinta para a sexta rodada começam a se reverter as quantidades de atores presentes em cada lado da negociação, porém ambos de forma crescente. Dessa rodada em diante observa-se que o número de compradores define-se numa trajetória linear ascendente; já o de vendedores oscilou, em algumas rodadas, para baixo, sendo que após a sexta edição tornou-se também somente ascendente. Esta edição coincide, de alguma forma, com a mudança de política cambial adotada pelo governo, levando ao raciocínio de que a liberalização cambial lubrificou a

⁹ Cf. entrevista realizada na AMPEbr, pelo autor desse trabalho, com a secretária executiva da instituição.

economia, e, dessa forma, associado ao aumento constante no número de compradores presentes a cada rodada, fomentou uma maior participação dos confeccionistas.

3.2.5. Outras reações à crise

Em 1999, formou-se o consórcio de exportação de Brusque, chamado *Walley Way*. Formado com o apoio da FIESC (Federação das Indústrias do estado de Santa Catarina) e da APEX (Agência de promoção das exportações), o consórcio reuniu 17 confecções de Brusque desde 1999 a fim de viabilizar a exportações para países vizinhos, como Bolívia e Chile. A viabilização da exportação baseou-se num processo de treinamento dos confeccionistas, abordando temas como marketing, formação de preços e comercialização. Esse treinamento durou um ano, e ao final, restavam apenas 9 empresas. As demais desistiram devido ao conteúdo programático, que envolvia mudanças em seu estilo de trabalho, além do pagamento de uma mensalidade que hoje, eqüivale a R\$ 350,00 (em média US\$110,00). No ano de 2000 iniciou-se o processo de exportação para a Bolívia e em 2001 para o Chile.

Foram exportados produtos da linha moda praia, lingerie, camisas, camisas polo, camisetas de malha e calças jeans. Tal viabilização foi articulada através de visitas do gerente do consórcio aos países alvos para exportar. Foram apresentadas vantagens aos compradores, para estimulá-los a comprar do Brasil e não dos países asiáticos. Tais vantagens relacionam-se a fatores como maior qualidade dos produtos, fretes em valores bem inferiores e, sobretudo, a possibilidade de realizar pedidos em menor volume. Os clientes almejados e conquistados foram as lojas de departamentos, redes de lojas, varejos e supermercados. Pretendia-se também, no seio do consórcio, participar em 2001 de diversas feiras nacionais e internacionais da moda, como a Fenit, em São Paulo, a TexFair, em Blumenau e a Moda Primma, em Milão, na Itália, além da feira de Dusseldorf, na Alemanha. (Jornal A Notícia, 2001).

Hoje, o consórcio continua operando, porém não houve mais adesões de empresários interessados em exportar. Os motivos, declarados em entrevista¹⁰, que explicam a baixa participação das confecções de Brusque no consórcio, ligam-se a fatores como o longo prazo exigido para a realização de resultados, fazendo com que o

investimento da mensalidade tenha um retorno demorado. Associado a essa questão, há o receio de investir no consórcio em situação em que torna-se possível a posterior adesão de outros confeccionistas sem terem investido. Para evitar isto, tentou-se cobrar uma taxa, a título de “jóia”, porém desistiu-se devido à dificuldade para encontrar novos associados. Também pode-se considerar como motivo para o baixo número de adesões o aquecimento das vendas do setor desde 1999, fazendo com que muitas empresas não demonstrassem interesse em buscar novos mercados. Vale ressaltar que o mercado visado pelo consórcio foi, desde o princípio, o Mercosul, que na atualidade apresenta sérias dificuldades. Assim, o consórcio articula também o atendimento de mercados mais distantes, como Estados Unidos e Europa, porém esse trabalho é de longo prazo, o que dificulta o convencimento para a adesão de novos confeccionistas. O quadro abaixo reflete o montante das operações realizadas em 2000/2001:

Quadro 12: Vendas realizadas pelo consórcio Valley Way no período 2001/2002

Empresa	País	Quant.de peças	Valor em US\$
Tramma	Argentina / Uruguai	14.563	40.849,06
Warusky	Chile/Argentina/Uruguai/Bolívia	20.099	36.142,31
Lemonix	Uruguai	1.117	6.254,94
Estação 253	Uruguai/Paraguai	5.272	23.588,60
Wicetex	Argentina/Paraguai/Chile	4.267	10.801,94
Têxtil Brusque	Chile	2.100	1.008,00

Fonte: Valley Way Textile Export Trade. (Pesquisa realizada diretamente na sede do consórcio)

Na busca pela criação de moda, no ano 2000, através de um convênio entre a UDESC (Universidade do estado de Santa Catarina) e o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), implantou-se em Brusque um curso de pós-graduação em moda, ministrando as disciplinas de tecnologia têxtil e de modelagem, administração aplicada à moda, psicologia e sociologia da moda, além de desenho e estilismo. A busca pelas tendências da moda constitui-se em fator de suma importância para o setor têxtil-vestuarista. Essa iniciativa de curso, associada ao lançamento do Jornal da Moda já em 1998, que circula dentro da área estudada e é editado por uma especialista em moda, é sugestivo do clima de reestruturação desencadeado pela grave crise vivida em 1995.

¹⁰ Entrevista realizada pelo autor desse trabalho na sede do consórcio Walley Way.

Em síntese, percebe-se que, na atualidade, o setor têxtil-vestuarista brusquense registra algum nível de atuação da AMPEbr, da ACIBr, do SENAI e do Sindicato Patronal. E isso não obstante o fato de a ACIBr, ter extinguido o seu núcleo vestuarista já em 1996, não apresentando qualquer iniciativa de vulto que reúna os produtores para discutir ou promover encontros que representem iniciativas permeadas de sinergia: é que a ACIBr constitui, sempre, um espaço em potencial para estimular ações conjuntas. A AMPEbr, de sua parte, realiza a cada semestre a já comentada rodada de negócios, além de palestras e cursos para aprimorar a gestão das empresas. O SENAI aponta atualmente com a formação de um curso técnico na área da fabricação de malha e também de confecção. Em convênio com o SEBRAE, a FEBE, Fundação Educacional de Brusque, oferece cursos de manutenção de máquinas de costura. Já o Sindicato Patronal, segundo entrevista realizada em sua sede, pouco faz pelo setor, atuando apenas em áreas de consultoria jurídica e reivindicações junto à FIESC, com referência à oferta de energia elétrica local e a questões de cunho ambiental. Mas vale ressaltar que é de suma importância para esse trabalho identificar as iniciativas oriundas dos próprios empresários, ou seja, as que reflitam a cooperação entre os agentes; iniciativas como a da FEBE, por exemplo, apresentam um cunho comercial, uma vez que visam agregar faturamento à entidade. Não foram os empresários, através de suas associações de apoio, que articularam a oferta dos cursos que essa instituição oferece, mas sim a FEBE, buscando agregar mais alunos, que implantou tais cursos de formação técnica. Este foco de análise faz-se importante para poder classificar as iniciativas como sendo realmente frutos da ação conjunta.

A seguir comenta-se as estratégias protagonizadas no setor têxtil-vestuarista de Brusque, desde a crise iniciada nos anos 1990, tendo como base para análise o referencial analítico apresentado no primeiro capítulo, sobretudo atentando para a questão dos aspectos salientados no item 1.4 que referem-se ao termos para análise sobre as indústrias têxteis-vestuaristas de Brusque.

3.3 AS INDÚSTRIAS TÊXTEIS E VESTUARISTAS DE BRUSQUE DIANTE DA CRISE DOS ANOS 1990: REDUTO DE EFICIÊNCIA COLETIVA?

Conforme a descrição da evolução do setor têxtil e vestuarista de Brusque mostrou, está-se longe ainda, na área, dos contornos do que seria um autêntico distrito

industrial. Corroboram esse ponto de vista outros trabalhos já realizados, tais como os de Lins 2000b; Campos Cario e Nicolau, 2000, e Garcia,1996, etc. De fato, Lins (2000b) por exemplo, com base em pesquisa de campo no Vale do Itajaí, assinala, sobre as condutas dos agentes que conseguiu captar:

“Tais exemplos, apresentados em depoimentos repletos de alusões às dificuldades para colaboração e ações coletivas em geral, fornecem idéia aproximada do quanto se está longe, no principal núcleo têxtil-vestuarista de Santa Catarina, de uma organização industrial sintonizada com o tipo de estrutura que parece ganhar espaço em diferentes realidades, no plano internacional”.

Em Brusque, especificamente, a investigação realizada para instruir a elaboração desta dissertação mostrou que as reações frente à crise dos anos 1990 podem ser sintetizadas como segue:

* Reações de natureza comercial:

- Criação de centros comerciais estruturados
- Criação de Rodadas de Negócios
- Iniciativas na área da exportação, através do consórcio de exportação
- Manutenção/fortalecimento da Feira Industrial no período de verão, visando beneficiar-se do fluxo de turistas no litoral.
- Algumas iniciativas de fortalecimento das marcas existentes na área.

* Reações de natureza tecnológica:

- As grandes empresas têxteis realizaram investimentos em maquinário, bem como em atualização organizacional.

- As pequenas e médias apresentaram pequena inserção tecnológica no sentido de modernização, uma vez que se constatou a aquisição de maquinário, via-de-regra, obsoleto por essas empresas.
- O ramo vestuarista passou a se utilizar de tecnologia via-de-regra compartilhada, através do Senai, como é o caso do sistema CAD lá disponível.

* Reações vinculadas à formação profissional:

- Intensificação da atuação do Senai e, mais recentemente, orientação da FEBE (Fundação Educacional de Brusque) para a indústria, através de cursos técnicos, tanto na área têxtil quanto na de confecções.
- Desenvolvimento de cursos relativos à criação de moda.

* Reações associadas à divulgação do *cluster*:

- Nenhuma iniciativa de expressão foi realizada, embora idéias criativas e interessantes tivessem surgido; os agentes recuaram diante dos custos envolvidos ou simplesmente se desinteressaram

* Relações ligadas ao atrelamento com o Turismo:

- Tentativas de sintonizar as feiras vestuaristas ao turismo de verão, no litoral.
- Realização/fortalecimento da Fenarreco, festa típica alemã, em concomitância com as demais festas que acontecem em Santa Catarina, sobretudo a Oktoberfest em Blumenau; a afluência de visitantes estaria representando resultados interessantes nas vendas de produtos da indústria local.

Observando o apanhado geral das respostas à crise, pode-se perceber mais facilmente a existência de vários focos de ação coletiva. Porém tais focos não são ainda suficientes para caracterizar a existência de eficiência coletiva.

Referindo-se à crise enfrentada no início da década de 1990, cabe enfatizar a aparente ausência de um planejamento estratégico para o setor, visto que o chefe do executivo municipal à época confirmou em entrevista ao autor deste trabalho a inexistência de qualquer plano nesse sentido, e a mesma afirmação foi obtida com representante do governo seguinte, inclusive em entidades privadas como a AMPEbr (na época AICA) e a ACIBr. A projeção de cenários conjunturais é tarefa básica para quem dirige qualquer empresa ou instituição; trata-se da elaboração de diferentes cenários econômicos, que contem com a probabilidade de ocorrer, baseados nas tendências econômicas mundiais. Com base nesses cenários, já pode-se traçar estratégias pró-atividade, bem como de defesa. Dadas as tendências do comércio mundial, imaginar a abertura econômica do Brasil alguns anos antes de ser realizada, poderia ser incluído como cenário num planejamento do setor à longo prazo, levando-o, desta forma, a preparar-se tecnologicamente e organizacionalmente para a concorrência externa. Obviamente que não se poderiam imaginar todas as conseqüências de uma abertura econômica, sobretudo com relação à valorização da moeda nacional, que prejudicou muito os exportadores e desestimulou a produção nacional, dado o baixo custo dos produtos importados.

As estratégias colocadas em prática pelo setor em Brusque para enfrentar a abertura econômica deram-se de maneira heterogênea, e sem uma visão de conjunto clara, ao menos no que tange à sua distribuição no tempo e entre as empresas. Conforme observado com base em pesquisa de campo por Lins(1998), realizada sobre o setor no Vale do Itajai que compreende Brusque, pode-se perceber que a modernização do maquinário, bem como da estrutura organizacional, atingiu pequeno número de PMEs, sendo que 60% das empresas entrevistadas (20 no total) apresentavam baixos coeficientes de investimentos, com a maior parte carecendo de maquinário eletrônico. Agravando ainda mais o quadro, registrou-se que metade das firmas não introduzira qualquer programa formal de reestruturação organizacional. Vale frisar que 55% das empresas entrevistadas nessa pesquisa, no Vale do Itajai, eram de Brusque. Desta forma pode-se generalizar tais resultados e concluir que a modernização das estruturas produtivas, tanto no *cluster* do Vale do Itajai como um todo quanto em Brusque, isoladamente, não se revelou geral, como se espelhasse uma visão de conjunto mais ou menos uniforme e a busca de alternativas

para todo o setor, de uma forma geral. Fogem a essa padronização somente as empresas do setor de vestuário de Brusque, que buscaram alternativas conjuntas, sobretudo, através da extinta AICA, posteriormente AMPEbr. Não se quer afirmar que as empresas deveriam realizar os investimentos conjuntamente, mas sim que o aparato institucional poderia ter estimulado as empresas menores no sentido da modernização. Iniciativas voltadas à busca de linhas de crédito, para proporcionar meios de investimentos, e a promoção de contatos com possíveis fornecedores de maquinário moderno certamente mereceriam figurar entre estímulos dessa natureza.

Porém avaliar o teor dessas estratégias, cunhadas em um período de instabilidade, quando muitas empresas chegavam a questionar as suas próprias possibilidades de sobrevivência, envolve considerar a conjuntura econômica vivida. E esta tornou difícil traçar estratégias permeadas do sentido de eficiência contínua, tendo prevalecido, assim, os “remendos” na estrutura. Com efeito, aquele clima gerava à falta de confiança, e assim, representa dificuldades para implantar estratégias que envolvessem cooperação pré-competitiva. É ilustrativo o caso apontado por Lins(2000b, p.221), de uma firma de Brusque, produtora de artigos de vestuário, especializado em *lingerie*, que afirmara ter sido necessário agir com bastante cautela, visto que em uma tentativa de cooperação, através da compra de insumos conjunta, junto a um mesmo representante comercial, havia ocorrido a cópia de seus modelos para novos lançamentos.

De toda maneira, transpareceu na trajetória do ramo vestuarista em Brusque uma reação tardia ao cenário econômico que se delineava, ausente da análise de quaisquer cenários futuros. O setor não respondia como um todo perante a abertura econômica, apesar das tentativas do presidente da Aica no sentido de alertar e propor estratégias. Essa reação refletiu, pode-se também considerar, um excesso de auto confiança por parte dos empresários, que, apesar de reunirem-se em uma associação, não conseguiam ser pró-ativos, reconhecendo o cenário somente quando já estavam dentro dele. Tal trajetória espelhou fragilidade de coordenação institucional no diálogo do setor com a crise. Vale mencionar aqui que a AICA recebia respostas negativas dos empresários da Rua Azambuja quanto a cursos de melhoramento no atendimento, quando era comum observar balconistas “sentados” à porta de algumas lojas. Ou seja, a existência de instituições não é garantia de avanços. Schmitz (1997), estudando o *cluster* calçadista do Vale dos Sinos (RS), percebeu que, realmente,

“um maior número de atores coletivos não necessariamente significa mais eficiência coletiva, (...) [no Vale dos Sinos] a proliferação de associações significou desunião e diminuiu a habilidade para lidar com tarefas estratégicas, tais como coleta periódica de dados ou a realização de lobbies.”

A ligação da conclusão de Schmitz para o Vale dos Sinos com o caso de Brusque está no fato de que a previsão de cenários deve constituir-se em tarefa das associações, ou de outras instituições de apoio. Como descrito anteriormente, pode-se observar a existência de rivalidades entre as entidades de apoio ao setor no município, como a questão citada anteriormente ocorrida entre o diretor do SENAI e a Prefeitura, em relação ao projeto de implementação do Centro Tecnológico da Malha, além das desavenças entre as associações que amparavam as comunidades empresariais da rua Azambuja e a Rodovia Antônio Heil. Tal tipo de comportamento representa obstáculo à definição de planos abrangentes, dada à falta de percepção sobre a importância de agir coletivamente.

Em Brusque a exposição realizada no capítulo anterior sugeriu uma forte presença de estratégias voltadas para o interior do setor. Projetos visando estimular a interação com o mercado , tanto em compras como em vendas, tenderam a ser pouco discutidos, cedendo lugar à discussão de problemas relativos, tão somente, a “arrumação da casa”, visando informar aos empresários sobre reajustes salariais ou adequações fiscais, por exemplo. Tal comportamento foi claramente observado no período de progressão da crise na pronta entrega. Não que esse tipo de comportamento seja errado. O problema é que é incompleto, no sentido de que o problema referente à manutenção da clientela, que era farta, bem como a conquista de novos nichos compradores, acabou sendo deixado de lado, quer dizer protelado.

Passado todo o processo de fechamento de empresas vestuaristas e de extinção da rua Azambuja como símbolo da pronta entrega, tornou-se menos conflituoso o mercado da pronta entrega no município, visto que restaram apenas as empresas com solidez financeira, com produção alinhada ao padrão competitivo exigido e com adequada administração, fatores que representam solidez na manutenção e busca da competitividade. Estas empresas migraram para a Rodovia Antônio Heil e juntaram-se às que lá operavam, devendo-se frisar que na rodovia também várias empresas fecharam

nessa época, inclusive centros comerciais, que encerraram por completo suas atividades.

As estratégias aplicadas de 1995 em diante, seguiram as mesmas diretrizes notadas no período anterior. Todavia, a situação torna-se mais flexível tendo em vista a redução das rivalidades antes existentes entre os dois espaços de comercialização dentro de Brusque. Isso facilitou a implantação de eventuais iniciativas estratégicas¹¹. Esta situação permitiu um certo nível de restabelecimento dos laços de confiança, fazendo florescer alguns benefícios da eficiência coletiva, sobretudo amparados pela “arrumação da casa” antes iniciada. Dessa situação à obtenção eficiência coletiva passa-se por um caminho que exige a integração mais profunda no que tange a cooperação pré-competitiva e às integrações para frente e para trás. Nesse caminho de integração, surgiu, em 1997, a assinalada “rodada de negócios”, constituindo-se num foco de eficiência coletiva, visto que é um resultado da coletividade, que vem da ação conjunta, e não do simples fato de estarem as empresas geograficamente concentradas. Esta iniciativa apresenta-se ainda como uma cooperação que coexiste com a competição, caracterizando uma cooperação horizontal. Não se quer dizer com isso que inexistem problemas. Basta mencionar o acontecido durante a primeira rodada, quando alguns confeccionistas venderam além de suas capacidades produtivas e, assim, não cumpriram os prazos acordados, colocando dessa forma a credibilidade do evento em risco.

A rodada de negócios é uma importante iniciativa, pois promove um encontro do cliente com um provável fornecedor de Brusque, possibilitando um tipo de relação benéfica que, caso se dissemine, pode auxiliar o desenvolvimento do tecido produtivo local.

Já quanto à questão inversa da relação, tratando-se da relação do produtor com seu fornecedor, vale citar Ruas (1995, p.77), sobre a importância desse tipo de vínculo, em termos gerais:

“na verdade, é a troca de informações e a interação entre clientes e fornecedores que estabelece o diferencial entre o cluster constituído espontaneamente e o cluster avançado. É a interação e a troca de informações que viabiliza iniciativas de cooperação que resultam na melhoria das condições de produção dos parceiros. Os produtores se beneficiam através de insumos e equipamentos mais orientados para o seu próprio sistema de

¹¹ Conforme entrevista realizada no AMPEbr, com relação ao período da transição da entidade de AICA para AMPEbr.

produção, enquanto que os fornecedores recebem sugestões dos especialistas produtores”.

Esta citação, aliada à conclusão de Schmitz (1997, p.184), de que as feiras industriais (concentração estremada no tempo e no espaço de produtores e compradores) têm um efeito catalisador sobre a transformação positiva dos *clusters*, auxilia a pensar sobre as “rodadas de negócios” brusquenses. Pode-se considerar, sob a inspiração do que foi observado em outras realidades, que elas podem ter um efeito propulsor nos seguintes termos: “uma vez que alguns produtores tenham recebido novas encomendas, os que não receberam se esforçarão mais; a feira dá novas idéias sobre o que produzir e como produzir; a transparência do processo induz a um sentido de rivalidade entre os produtores locais, no qual os retardatários imitam os líderes, e os líderes têm que procurar inovações adicionais.” (Schmitz, 1997, p.184).

No tecido produtivo em estudo, os esforços para ampliar a demanda, vista como condição básica para desenvolvê-lo, são flagrantes nas seguintes iniciativas: a assinalada Rodada de Negócios; a Feira Industrial, realizada todos os anos no mês de janeiro; o consórcio de exportação; as promoções nos centros comerciais, através do sorteio de prêmios; e eventos atípicos, como o “liquidação”, já citado, e a realização de feiras paralelas às festas típicas da região. Não se observava em Brusque o aspecto referido por Ruas (citação acima), implicando interação entre os produtores e fornecedores de equipamentos, visto que não realizam-se em Brusque feiras destinadas a este fim. Algumas inserções de fornecedores de insumos são notadas, porém a busca por novas tecnologias de produção ocorre, geralmente, nas visitas a feiras em outros estados ou países.

A reestruturação do setor vestuarista, que buscou resolver problemas como a diferenciação de preços entre varejistas e atacadistas através da concessão de descontos adicionais aos atacadistas, em função da maior quantidade comprada, também resultou em melhor tratamento aos “guias” de excursões, com a instalação de salas especiais para esses, equipados com televisão e banheiro. Outro ponto em que houve melhora foi a questão do pagamento das comissões aos guias, aumentando a qualidade das transações e ativando economicamente esse nicho de mercado. Não se observa atualmente, a mesma intensidade de vendas registrada antes da “quebradeira” das lojas situadas na rua

Azambuja, mas o quadro vigente é, aparentemente, satisfatório para os comerciantes e confeccionistas, dado ser praticamente constante o movimento de sacoleiras nos centros comerciais. Segundo a diretoria de um dos centros comerciais, onde é maior a intensidade do movimento de sacoleiros em Brusque, visitam atualmente Brusque cerca de 50 ônibus diários, em média¹².

É nesse momento da discussão que mostra-se apropriado o questionamento feito por Schmitz (1997, p.183), relativo ao *cluster* calçadista do Rio Grande do Sul, quanto à existência das condições mínimas para gerar eficiência coletiva: “como se pode transformar um *cluster* adormecido e colocá-lo em um caminho de crescimento?” Naquele caso concluiu-se que, inequivocamente, a demanda era vista como a força transformadora. De acordo com o que se captou na pesquisa de campo, também em Brusque a demanda tem papel fundamental para desenvolver o setor, sendo que, para ampliar a demanda, é necessário implementar estratégias de promoção de eventos diretamente ligados à exposição do setor aos possíveis compradores. Ora, essa exposição é constantemente realizada, o que induz a considerar que tais estratégias são permeadas por algum grau de eficiência coletiva.

Assim, é possível concluir que o setor vestuarista de Brusque apresenta uma certa facilidade para o desenvolvimento da cooperação. Isso pode ser percebido inclusive pelas rivalidades apresentadas, uma vez que as rivalidades mostram a existência de busca, discussão, e ação coletiva por algum objetivo, diferente do comportamento apático do setor têxtil. Essa facilidade em reunir empresas do mesmo ramo pode ser resultado também da autoconsciência sobre a fragilidade econômica dessas empresas.

O setor têxtil apresenta uma trajetória diferente em relação ao vestuarista, pelo menos no aspecto temporal de reação. As suas iniciativas de reestruturação começaram a ser implantadas a partir da abertura econômica, de forma heterogênea, aparentando assim ausência de integração entre as empresas têxteis locais. Algumas iniciativas de cooperação foram observadas quanto à padronização de preços para serviços terceirizados, núcleo de profissionais e especialização de mão-de-obra, mas nada relativo à discussão sobre o setor como um todo, o que remete novamente à questão do planejamento estratégico.

Assim, o setor atravessou a década de 1990, o período de crise, com

¹² Cf. entrevista realizada com o diretor do Stop Shop Ninho da Moda, centro comercial da Rodovia Antônio

significativas alterações estruturais, sobretudo relativas à mudança no controle das empresas e/ou à venda total dessas. Ressalte-se também as mudanças organizacionais e produtivas, que reduziram o número de vagas no setor, as quais foram desviadas, em alguns casos, para a terceirização de serviços ou a criação de novas unidades produtivas dotadas de maquinário obsoleto e baixa qualidade, tanto do produto quanto do emprego oferecido.

As estratégias aplicadas nessa reestruturação estão alinhadas aos padrões de gestão empresarial que levam ao sucesso econômico, sobretudo nas empresas de maior porte. Já as empresas de pequeno e médio porte caminharam, muitas vezes, pela “baixa estrada” da competitividade, sendo de pouca expressão a interação e cooperação pré-competitiva entre essas. Essa heterogeneidade de reações, não apresentando um foco definido para a ação, não apresenta coerência com os distritos industriais marshallianos estudados na literatura, diferindo sobretudo na questão da eficiência coletiva.

Pesquisa realizada pelo autor deste trabalho, diretamente com pequenos e médios produtores têxteis, 10 empresas no total, quanto ao grau de participação nas entidades de apoio - SENAI, ACIBr, AMPEbr e Sindicato Patronal - mostrou que para nenhuma delas tem importância a atuação do sindicato patronal. A AMPEbr e a ACIBr, em 70% das entrevistas, foram mencionadas como fontes de algumas informações superficiais, sobretudo relacionadas a avisos quanto a mudanças na legislação tributária ou possibilidades de aproveitamento de créditos tributários. Já o SENAI mostra-se, para as têxteis, como fonte de eventuais cursos para a mão-de-obra.

Esta pesquisa com os pequenos e médios produtores exhibe uma situação de indiferença quanto ao funcionamento das entidades de apoio. Disse o proprietário de uma fábrica de felpudos que “se essas associações ou entidades ajudassem em alguma coisa, não existiriam tantas empresas fechando ou mudando de dono em Brusque”. Quanto ao sindicato patronal, outro produtor de felpudos colocou que “fui uma vez lá, mas só tinha aqueles engravatados que apenas discutiam questões salariais; sou filiado, pago a anuidade, mas nada vejo fazerem”. Os demais entrevistados respondiam, quando indagados se eram filiados ao sindicato patronal, que “acho que sim”; tal resposta já anunciava o teor de respostas às perguntas seguintes, quanto à importância dessa instituição para o desenvolvimento da empresa. A confirmação dessas respostas veio com a entrevista

realizada na sede do Sindicato Patronal¹³, onde averiguou-se que se realizam apenas seis reuniões por ano em média, das quais participam em média 16 pessoas. A pauta de discussão é via-de-regra composta por: reajuste de salários; taxas diversas, como, por exemplo a questão da taxa ambiental da água; energia elétrica, etc. E quando indagados sobre a existência de alguma ata que abordasse a questão de planejamento estratégico, ou discussão dos rumos do setor como um todo, respondeu-se que não havia, visto que os empresários são “muito individualistas”. Essa situação pode ser comparada ao contexto sugerido por Tomio (1995), citado por Lins (2000b) como presente no município de Blumenau, onde o SINTEX (Sindicado das indústrias de Fiação, Tecelagem e Vestuário de Blumenau) defenderia principalmente os interesses do grande empresariado, sendo que a participação das pequenas empresas seria desestimulada, através de mecanismos como imposição de taxas elevadas de contribuição e a deliberada exclusão de incentivos, ao passo que a ACIB contemplaria a articulação de todo o empresariado, de uma forma ampla.

O ponto que fica em aberto, em comparação ao caso brusquense, refere-se ao desestímulo à participação no sindicato patronal, visto que das empresas entrevistadas apenas duas não eram filiadas. As empresas de grande porte, sobretudo do setor têxtil em específico, apresentam maior grau de participação nessa instituição. O fato de que o atual presidente do sindicato patronal é diretor da Fábrica de Tecidos Carlos Renaux, conduz ao raciocínio empregado por Tomio, acima descrito, no sentido de imaginar que é nessa instituição que os grandes líderes têxteis discutem a situação do setor.

Após descrito o comportamento dos setores vestuarista e têxtil, através de suas associações de apoio, quanto à percepção sobre a necessidade da obtenção de eficiência coletiva, quer-se agora discutir a reação do poder público para com o principal setor gerador de renda do município. Mas qual seria o papel do poder público no desenvolvimento de um *cluster*? Schmitz (1997) defende que as instituições públicas podem contribuir facilitando e organizando feiras comerciais. Coutinho & Ferraz (1994) apontam a institucionalização dos pólos integrados, possibilitando assim um tratamento adequado de apoio às soluções dos problemas coletivos, explorando estratégias como o acesso privilegiado a financiamentos e incentivos fiscais para projetos coletivos. Já Garcia (1996, p.36) afirma que “ o papel da política pública nos distritos industriais deve estar

¹³ Entrevista realizada pelo autor desse trabalho em junho de 2002.

vinculado com o desenvolvimento de novas tecnologias, a busca de novos mercados, o treinamento da mão-de-obra e a valorização do capital, de forma a criar instituições que dêem suporte ao desenvolvimento de pequenas e médias empresas”. Assim, o foco principal consiste no aproveitamento da “atmosfera industrial” existente para fortalecer as relações de cooperação entre elas, complementando com a visão de que “a atuação governamental deve ocorrer em âmbito local, tendo como principal objetivo dar acesso às pequenas e médias empresas às fontes de informações para a atividade inovativa e a redução dos custos de transação dentro do distrito”. (Garcia, 1996,p.36)

Em Brusque realiza-se, por uma iniciativa do poder público municipal, a feira industrial, sempre no mês de janeiro, buscando atrair os turistas que vem ao litoral catarinense, dado à proximidade de Balneário Camboriú. Porém o volume de negócios na feira diminui visivelmente a cada ano, sendo que na edição de 2002 incluiu-se até a venda de artesanatos para preencher o espaço não ocupado pelas têxteis e vestuaristas.

No tocante à ação pública para facilitar a concessão de financiamentos e o desenvolvimento de tecnologias, pode-se também observar tentativas do poder público municipal, destacados na entrevista com o prefeito da gestão 1993/96, relativas sobretudo à tentativa de implantar no município o Centro Tecnológico da Malha, que na época não teve êxito, mas que, agora em 2002, mostra-se objeto de ações promissoras. Quanto aos incentivos à implantação ou ampliação de indústrias, a prefeitura desenvolveu, na gestão de 1998 a 2001, um projeto visando criar em Brusque uma “área industrial”. O fato que desconecta essa iniciativa da promoção das atividades têxteis e vestuaristas é a multiplicidade de foco dada ao projeto, sendo que os resultados refletiram-se na vinda, principalmente, de empresas do ramo metal-mecânico, um resultado coerente com a “necessidade de diversificar mais a economia brusquense” (Jornal O Município, 2000), uma visão de alguns atores sociais locais.

Assim, é possível observar a participação do poder público municipal nas iniciativas voltadas ao setor têxtil e vestuarista de Brusque. O que é importante ressaltar para esse trabalho é a forma passiva com que tal participação é exercida, uma vez que são sempre as entidades que têm que procurar o poder público, mesmo que tais atividades sejam importantes a ponto de representar 55% da renda municipal. Garcia(1996) cita Brusco & Rigui (1989) para sublinhar que a autoridade pública não deve permanecer por muito tempo na prestação de serviços para a indústria, visto que, para o perfeito

funcionamento de uma entidade de apoio, é preciso que esta esteja vinculada diretamente à indústria e não ao governo, cujos interesses podem ser em alguns momentos conflitantes. Dessa forma, pretende-se fazer entender que não é defendida aqui uma participação direta e contínua do poder público sobre o setor, mas sim, dado o volume de renda e emprego que as atividades correspondentes trazem ao município, espera-se ao menos um interesse maior quanto ao andamento, às necessidades e os frutos gerados pelo setor, através da adequada consideração dessa indústria nas políticas de desenvolvimento municipal /regional.

Pode-se concluir, então, que o conjunto de medidas introduzidas no intuito de estratégias empregadas afim de reestruturar o setor no município não teve lugar sob uma coordenação maior, mas, sim, foi guiado pelas necessidades impostas pelo mercado. As ações foram coordenadas pelas entidades de apoio, tanto privadas quanto públicas, mas não como parte de um plano maior, abrangente e coerente. Nesse sentido, parece correto entender que o setor têxtil e vestuarista em Brusque apresenta apenas focos de eficiência coletiva, como indícios de um comportamento que em maior grau tenderia a gerar resultados positivos. No final da revisão teórica relacionaram-se os elementos que seriam contemplados na análise do setor têxtil-vestuarista em Brusque, partindo de uma escala micro para meso. Considerando aquela seqüência nesse momento, pode-se dizer que:

- Quanto a capacidade de atendimento à pedidos variados, tratando-se de especificidades e assim da existência de especialização flexível, a pesquisa permitiu observar a existência de uma inclinação favorável à satisfação desta necessidade, visto que as empresas têm realizado investimentos em tecnologias modernas, as quais permitem mais facilmente executar as mudanças necessárias para atender uma demanda mais variada;
- a competitividade das empresas do setor têxtil-vestuarista em Brusque pode ser analisada respondendo-se às seguintes questões principais: nível de tecnologia aplicado ao setor, capacidade de atendimento de pedidos com especificidades, ou seja, possibilidade de flexibilização na produção e ainda qualidade dos produtos comercializados. Como a análise do setor permitiu observar a coexistência da produção através de maquinário tecnologicamente moderno, principalmente nas grandes empresas, e maquinário obsoleto principalmente nas médias e pequenas empresas, pode-se dizer que há uma divisão, mais ou menos clara na população de

empresas, onde as grandes concorrem no mercado apresentando qualidade, e, dessa forma, não tem como base competitiva somente o preço, podendo competir inclusive pela marca; já a grande maioria das pequenas empresas compete em preços, incluindo no padrão competitivo delas a informalidade tanto na venda quanto na produção, ou seja, sonegando impostos relativos à venda, bem como deixando de pagar encargos trabalhistas;

- Os escassos vínculos de cooperação existentes são observados somente no setor do vestuário, sendo que no têxtil a cooperação praticamente inexistente; o setor da pronta-entrega mostrou-se como o mais propício à realização de ações conjuntas, talvez até devido a autoconsciência quanto à sua fragilidade econômica, visto que em grande parte são microempresas; as iniciativas renderam alguns frutos que podem indicar algum grau de eficiência coletiva, como citado no primeiro tópico dessa análise, sendo que a mais notória é a Rodada de Negócios.
- Quanto às externalidades tem-se avançado pouco além das ditas externalidades estáticas. Externalidades dinâmicas, que se constituíssem na existência de acúmulo de conhecimento provenientes de processos educacionais e de treinamento pouco são observadas. No ramo têxtil observa-se iniciativas nesse sentido, sobretudo através do SENAI. Já no ramo vestuarista não há trabalhos constantes que visem acumular conhecimento na área.
- A questão do emprego em Brusque não apresentou-se como um problema grave durante a crise; apesar das demissões terem acontecido, não é marcante no município o problema do desemprego, sobretudo pela presença do agricultor- operário, além da instalação em Brusque de algumas novas empresas, trazidas através do programa desenvolvido pela última administração visando diversificar a economia.
- É presente em Brusque o problema da informalidade, sobretudo no caso das “facções”, e tal situação trabalhista não parece se encaixar perfeitamente com a definição de um reduto de eficiência coletiva, visto que precariza as relações de trabalho.

- constatou-se a existência de um aparato institucional operante somente no ramo do vestuário, conforme as descrições realizadas sobre o setor; já no ramo têxtil observa-se somente a participação do SENAI, com cursos técnicos.
- Inexiste um planejamento para o setor como um todo; a administração pública ao longo da década passada apresentou algumas iniciativas conjuntas com instituições privadas, porém sempre em caráter passivo, apenas atendendo às solicitações, e nunca propondo como estratégia de desenvolvimento para o município.

3.4. O CENÁRIO PÓS-CRISE: QUE POSSIBILIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO?

A análise da trajetória percorrida pelo setor têxtil-vestuarista durante a crise vivida na década de 1990, combinada com a teoria estudada, permite, neste capítulo, discutir possibilidades futuras para o setor em questão.

Conforme o estudo permitiu averiguar, o setor vem percorrendo uma trajetória que poderia levar a pensar em características de um distrito industrial, haja visto a presença de externalidades estáticas, escassa externalidades ativas, algum grau de possibilidade para desenvolver o “espírito” cooperativo, existência de alguma flexibilidade produtiva e a existência de um aparato institucional que necessita de maior grau de visão estratégica. O estudo permite concluir que não se evoluiu mais no sentido de apresentar hoje características de um distrito industrial, devido à inexistência de um planejamento de longo prazo, que envolvesse, acima de tudo, o desenvolvimento da cooperação.

As reações expressadas pelo setor têxtil, especificamente, frente à pressão concorrencial a que foi exposto, mostraram-se em boa medida de caráter defensivo, pois somente após os efeitos da abertura é que o setor em Brusque foi buscar modernização tecnológica e organizacional. Essa modernização ocorreu em grande parte nas grandes e médias empresas, sendo que as pequenas não detinham capital suficiente para modernizar-se, o que levou muitas, inclusive, à falência. Apesar desse esforço na atualização tecnológica e organizacional, não foi possível verificar a existência de um aumento na

cooperação entre as firmas, no sentido de discutir o processo de pressão a que estava submetido o setor como um todo. Tal constatação baseia-se também na inexpressividade das instituições de apoio frente à crise do setor têxtil. Chama a atenção o fato de o sindicato patronal, local onde deveriam acontecer as discussões a respeito do futuro do setor, não deter sequer dados estatísticos sobre a movimentação de produção e faturamento do setor como um todo, dados estes que poderiam fundamentar discussões sobre a sua evolução, bem como ajudar a definir perspectivas.

O tipo de reação observada na pesquisa, reflete a escassez de eficiência coletiva existente em Brusque. E essa escassez pode representar, no futuro, perda de poder competitivo frente a outras regiões que conseguiram algum grau de eficiência coletiva e, dessa forma, maximizaram os efeitos econômicos que a aglomeração pode trazer. Vale ressaltar que se trata neste caso de um poder competitivo que não concorre somente com base em preços, mas sim, e principalmente, na qualidade de produto. As poucas relações interfirmas observadas não estão relacionadas com estratégias de promoção do setor, mas sim focadas apenas em aspectos menores, ainda que importantes, como os casos citados na descrição têxtil, onde os poucos empresários que comparecem às escassas reuniões discutem problemas relativos a energia elétrica ou aumentos salariais. Assim como na pesquisa realizada no Vale do Itajaí por Lins (1998), foi também possível observar em Brusque uma individualidade exacerbada entre os empresários.

Fazendo uso dos conhecimentos que essa pesquisa proporcionou, e somado ao projeto idealizado pela Fundação Empreender, que pretendia criar uma vantagem competitiva em Brusque, menciona-se a seguir as sugestões desse plano relacionadas ao setor em questão. Além de considerá-las, faz-se um apanhado de sugestões de estratégias que o setor poderia utilizar, complementando o plano do *marketing* municipal, enriquecido e modificado conforme a experiência prática dos principais atores do setor, para que se pudesse montar um planejamento estratégico, e assim obter um maior grau de eficiência coletiva.

Ruas (1995) estudando o *cluster* calçadista do Vale dos Sinos (RS), constatou ser uma das dificuldades deste a ausência de um projeto de planejamento estratégico com o objetivo de melhorar a eficiência coletiva e a competitividade, visto que na medida em que a consciência da realidade do *cluster* não é predominante no ambiente, são muito isoladas as iniciativas voltadas à eficiência coletiva. Assim, após atingir de forma espontânea uma

situação de competitividade bastante significativa, a eficiência coletiva do *cluster* precisa transitar para uma etapa superior de maturação.

Quadro 13: Propostas para o *marketing* municipal de Brusque

Área de atuação	Estratégias
Divulgar Brusque	-Promover união entre empresas para <i>marketing</i> conjunto – vender Brusque e não só a empresa individual. -Criar um logotipo para Brusque. -Fomentar através de campanhas publicitárias o “turismo de compras”.
Estudar tendências mercadológicas e populacionais	-Formular projeto que vá além do “achismo”: formar grupo de trabalho para analisar as tendências do comércio de confecção. -Realizar pesquisa anual sobre satisfação do cliente -Realizar pesquisa sobre o grau de educação e formação da população.
Alavancar a boa vontade das entidades de suporte	-Divulgar a oferta de cursos profissionalizantes na região através de palestras. -Promover uma série de palestras por empresários locais sobre gestão participativa.
Geração de emprego, trabalho e renda	-Executar reengenharia do projeto “Brusque em ação”(Conselho Municipal de trabalho e emprego), no sentido de trazer mais empresas para o município. -Desenvolver um programa de trabalho com formação.
Promover o desenvolvimento Micro-regional	-Estimular ações de desenvolvimento que congreguem municípios vizinhos através de entidades de suporte (ACIB, SENAI, SEBRAE, SENADC) – marketing, turismo, ecologia, educação e formação profissional.
Ação sobre políticos	-Articular empresas e entidades para definir prioridades e atividades.(definição de responsabilidades. -Definir responsáveis pelo monitoramento do processo.

Fonte: Baseado em: Projeto Marketing Municipal – Criando uma Vantagem competitiva para Brusque.2000.

Estudando-se as possibilidades de desenvolvimento pós-crise do setor têxtil e vestuarista de Brusque separadamente, pode-se observar no setor têxtil que um primeiro problema a resolver é a dificuldade de obter a cooperação. Essa dificuldade, inclusive, fez com que o projeto sobre a criação de uma vantagem competitiva para Brusque não saísse da etapa de idealização. Assim, um meio de difundir o entendimento de que é necessário cooperar, seria a criação de uma agência de desenvolvimento econômico do setor têxtil, que poderia também abranger o setor vestuarista, coligando-se até com a AMPEbr, que, apesar de atender as pequenas e médias empresas de Brusque, não apresenta quaisquer projetos para as indústrias têxteis. Com efeito, sua herança é amplamente vestuarista,

trazida da AICA, e é essa característica que se revela o fator motriz de seu funcionamento. A principal função dessa entidade seria a de “convencer” os empresários, incluindo as grandes empresas, da necessidade de discutir o setor como um todo, inclusive na esfera do *cluster* do Vale do Itajaí. Trata-se de uma estratégia que serviria como base para todas as demais iniciativas que viriam complementar o plano. A intenção básica seria melhor capacitar administrativamente os empresários, sobretudo os das pequenas empresas, onde a exigência natural dessas faz do proprietário um administrador multifunções, sendo também operário, vendedor e entregador, tudo ao mesmo tempo, visto que o número de funcionários comportados pela empresa nem sempre é o suficiente. A criação dessa agência poderia partir da iniciativa do poder público municipal, associado a um grupo de empresários locais que se dispusessem a iniciar a difusão desse trabalho.

Conseguindo a agência de desenvolvimento reunir parcela considerável das empresas têxteis existentes, o passo seguinte diria respeito ao esclarecimento sobre a conduta cooperativa, condição básica para que se tenha eficiência coletiva, bem como sobre o significado desta. Em consequência poderia ser difundida a idéia sobre a necessidade de um planejamento estratégico para o setor, tendo a questão da competitividade como um aspecto principal. Ruas (1995), estudando o *cluster* calçadista do Vale dos Sinos, mostra que, na medida em que o preço constitui o principal vetor de competição, mesmo que associado a um padrão mínimo de qualidade, a concorrência entre fabricantes torna-se bastante acirrada, dificultando iniciativas de cooperação e complementariedade. Assim, seria necessário discutir sobre o padrão competitivo do setor em Brusque, bem como em todo o Vale do Itajaí, traçando estratégias que conduzissem, no prazo necessário, a uma competitividade mais apoiada em fatores genuínos, como inovação e qualidade.

Em seguida, o planejamento poderia abranger os aspectos relativos à organização interna das empresas. Temas que podem ser contemplados referem-se a:

- necessidade de melhoria constante nos processos produtivos e de negociação, fatores que se apresentam também como resultado das exigências dos clientes e das pressões da concorrência;
- necessidade de tornar a produção mais flexível, o que exige aquisição de

maquinário moderno, bem como a terceirização (estrutural, de longa duração) de determinados processos;

- importância de tornar os vínculos da cooperação terceirização densos, com vantagens recíprocas, e não somente marcados pela quantidade das transferências de tarefas, fato que representará avanço na especialização flexível;

- importância de reunião periódica dos dirigentes das empresas do setor para discutir os problemas comuns na implementação de mudanças, bem como para definir políticas para a formação de mão-de-obra comum, além da discussão sobre a implementação de programas de qualificação produtiva;

- O caráter estratégico da formação de consórcios para vendas no exterior, um tópico que se refere mais especificamente às empresas de pequeno e médio porte.

Note-se que a realização de um planejamento com esse perfil já estaria refletindo a existência de um maior grau de eficiência coletiva. No passado, o Senai desempenhou um papel importante no desenvolvimento do setor no município, sobretudo na questão da formação de mão-de-obra e da criação de *lobby* junto às instituições ao nível estadual que promovem o desenvolvimento industrial. É justamente na recuperação desse “espírito industrial” que a sugerida agência deveria trabalhar, porém com um foco que vai além das externalidades estáticas já conquistadas.

De forma associada ao que se colocou acima, revela-se coerente por em prática a idéia do Centro Tecnológico da Malha, citado anteriormente. Este centro poderia assumir parte considerável da educação para administração, a qual fornece as diretrizes básicas para que se possa administrar uma empresa, associado a experiência de produção que o centro tem como objetivo principal oferecer. Tal conduta pode fomentar a visão estratégica e de progresso tecnológico, além de contribuir para tornar a região um pólo especializado em malha e, conseqüentemente, em confecção. A grande “revolução” que esse centro tecnológico poderia trazer, associado ao curso de estilismo que o Senai oferece atualmente,

seria a criação de moda dentro da própria área, obviamente em coerência com as tendências internacionais. Estando a moda implícita no produto brusquense, como um fator agregador de valor, poderia ser revitalizada a estratégia passada de criação de franquias, símbolos de valor agregado por conta da moda. Tal processo ocorrendo dentro da “atmosfera” do *cluster*, e gerando resultados positivos aos participantes, encorajaria os demais produtores a diferenciar seus produtos através da busca e manutenção da qualidade.

Já o setor vestuarista, quando exposto à pressão concorrencial externa, somada às conseqüências da valorização da moeda nacional, apresentou reação também tardia. Porém, neste caso, em específico, não foi possível observar inovações tecnológicas como resposta disseminada. As reações continuaram sintonizadas ao padrão competitivo baseado no preço. Não foi possível observar, como resposta padrão, a busca pela diferenciação do produto, através da criação de moda e do fortalecimento da marca. De todo modo, foi interessante observar, nesse processo de reação, a existência de um aparato institucional bastante operante, apresentando freqüentes iniciativas conjuntas do setor, porém todas relacionadas à organização interna desse, abordando assuntos como o cadastro de guias e cheques pré-datados. Não se observou maior preocupação, até mesmo no período de agravamento da crise, com a efetiva competitividade do segmento, parecendo ser precária, portanto, a visão de longo prazo quanto ao seu desenvolvimento. Assim, nesse período, havia movimentos conjuntos, porém sem que representassem, efetivamente, obter eficiência coletiva.

No processo de reestruturação desse setor, fortaleceu-se a ação do aparato institucional, sobretudo pela já comentada “quebra” das empresas na rua Azambuja, e, dessa maneira, deu-se a unificação do comércio da pronta entrega somente na rodovia Antônio Heil. Nesse processo, foi possível observar a existência de algum grau de articulação entre os agentes, sobretudo no que tange à criação da rodada de negócios. Porém, ainda se está longe de concretizar, efetivamente, algo que mereça a designação de eficiência coletiva, pois encontram-se ausentes movimentos conjuntos para discutir, por exemplo, as bases do padrão competitivo do setor na região. Ressalta-se que não é tão simples conseguir a mudança do padrão competitivo. Há que se considerar que o setor vestuarista de Brusque faz parte do *cluster* vestuarista do Vale do Itajaí, e, assim, o comércio de pronta entrega local faz parte de uma rota seguida pelos sacoleiros. Os ônibus não vêm diretamente a Brusque, mas seguem, a rigor, um roteiro de cidades a serem

visitadas. Dessa maneira, existem confecções de Brusque que têm lojas em outras cidades onde esses ônibus passam primeiro. Assim, a busca pela competitividade apoiada na qualidade do produto fica prejudicada, haja visto que a base competitiva prevalecente é o preço. Só faria sentido buscar algo diferente se fosse uma estratégia de todo *cluster*, e não uma iniciativa isolada de Brusque, salvo se essa maior qualidade permitisse conjuntamente competir em preço, o que, como se sugeriu, dificulta a cooperação. Uma solução possível seria estipular um tempo para que essa competição baseada em preço e qualidade coexistisse, fazendo com que o atributo qualidade desse destaque ao setor em Brusque, em relação aos seus concorrentes dentro do *cluster* (em nível de cidades), o que desencadearia um processo de desenvolvimento nesse sentido, da qualidade, em todo o *cluster*.

O setor vestuarista, conforme foi observado na pesquisa, já apresenta relações de cooperação mais visíveis, sobretudo através da atuação da AMPEbr. Mas também não apresenta planejamento estratégico. Assim, em conjunto com o setor têxtil, que parece apresentar a mesma carência, caberia discutir a formulação de um planejamento estratégico. No setor vestuarista já são presentes iniciativas importantes de criação e manutenção de um patamar de demanda, representadas mais claramente pelos eventos: Rodada de Negócios, Consórcio de Exportação, Feira Industrial e as feiras paralelas às festas típicas. Fortalecer esses eventos, associado a uma melhor gestão interna das empresas, contemplando os fatores de eficiência coletiva citados, poderia levar o setor a um crescimento sustentado.

CAPÍTULO IV

CONCLUSÕES

A elaboração deste trabalho, partindo de uma discussão sobre o ressurgimento das pequenas e médias empresas e a importância da cooperação, abordando em seguida a questão das aglomerações industriais em seu aspecto de facilitar o desempenho produtivo, e focalizando o papel da eficiência coletiva no desenvolvimento desses, forneceu subsídios para a análise do setor têxtil e vestuarista em Brusque. Essa análise partiu da caracterização do setor, em nível de Brasil, e no que concerne ao Vale do Itajaí, importante concentração industrial, nos setores em foco no país, aprofundando, em seguida, na situação de Brusque. A realização desta pesquisa, sobre a aglomeração têxtil-vestuarista de Brusque, permitiu formar uma visão mais crítica a respeito da possibilidade de fortalecer inter-relações voltadas a eficiência coletiva entre os agentes econômicos nas aglomerações, de forma geral, devido sobretudo a quebra da expectativa inicial da pesquisa, que era, com base na observação superficial da dinâmica do setor, diagnosticar em Brusque um ambiente produtivo com certo nível de cooperação entre os agentes.

Abordar a reestruturação do setor têxtil-vestuarista em Brusque sob a ótica da cooperação, revelou as dificuldades das PMEs devido ao próprio tamanho, fato que gera problemas para enfrentar a concorrência, bem como para a inserção de inovações tecnológicas, justamente para alterar o padrão de concorrência. Tal problemática conduziu a discussão para a questão da flexibilização da produção, concluindo-se que esta tem papel fundamental para que o padrão de concorrência baseado em qualidade do produto possa prosperar numa aglomeração produtiva, dada a especialização de cada empresa em determinada etapa da produção. Assim, ao nível da organização da produção em forma de aglomeração, pode-se concluir que várias pequenas e médias empresas, fazendo parte de uma aglomeração, podem complementar a cadeia produtiva no sentido de cada uma trabalhar, e melhorar, o processo em que se especializou, tornando cada etapa fragmentada da produção rica em qualidade, e possibilitando ocorrer a especialização flexível. Porém, para que essa complementaridade funcione, é necessário que haja cooperação, fator que pode “lubrificar” o processo produtivo tornando-o mais eficaz, devido inclusive à troca de informações. Tal perspectiva, ou seja, a necessidade de inter-relações, faz com que as políticas de desenvolvimento caracterizadas pela promoção de PMEs geograficamente

concentradas, tendam a focar não somente as escalas micro e macro, mas também direcionem a atenção para a escala meso, no sentido do fortalecimento das relações entre as firmas e destas com as instituições que gravitam ao redor do tecido produtivo.

É a observação das PMEs em forma de aglomerações industriais, sobretudo concentradas setorialmente, que permite captar mais claramente todas as externalidades possibilitadas pelas aglomerações, e que podem facilitar o desempenho das empresas. Nesse contexto produtivo, no nível de cada firma, o concorrente pode deixar de ser “uma pedra no sapato” caso existam laços de cooperação entre os fabricantes de um mesmo produto, o que caracteriza uma cooperação horizontal. Este tipo de cooperação complementa-se com a cooperação vertical, que ocorre através das inter-relações com empresas fornecedoras de insumos e maquinário. De modo semelhante tem-se a cooperação multilateral, observada através da ação conjunta das associações privadas e públicas de apoio, o poder público e as próprias empresas.

Fruto da observação da experiência italiana em distritos industriais são os atributos que definem um autêntico distrito industrial, expostos no primeiro capítulo. Esses aspectos dos casos bem sucedidos de aglomerações produtivas possuem sua importância, na medida em que podem indicar o caminho a ser trilhado para o bom desempenho econômico em regiões *clusterizadas*, de um modo geral, sendo que se deve considerar o contexto sócio cultural da região objeto de análise. É sob essa gama de aspectos de um distrito industrial que se tentou elaborar um índice, apresentado nos anexos, que tem por finalidade medir o grau de desenvolvimento dos *clusters*, afim de compará-los mais efetivamente. A tentativa de comparação não feita neste trabalho porque tratava-se, aqui, de um estudo sobre um único caso. O que se pretendia, conforme anunciado na introdução, era estudar o papel das inter-relações no processo de reestruturação desencadeado pela crise dos anos 1990. Desse modo, o exercício de comparação fica protelo para um trabalho futuro, que venha complementar este.

Fator chave para o desenvolvimento de uma aglomeração industrial é a existência de eficiência coletiva. O contato com a literatura indicou que obter cooperação entre os agentes de numa aglomeração, e assim caminhar para o alcance da eficiência coletiva, exige considerável esforço, pois a eficiência coletiva depende de um elevado grau de interconexões em nível de coletividade dos agentes. A gama de necessidades que

as PMEs podem sanar, apresentadas no primeiro capítulo, quando é presente eficiência coletiva, vem mostrar claramente que somente assim, sendo coletivamente eficiente, uma região *clusterizada* pode desenvolver-se ao nível de um distrito industrial, e dessa maneira também fica clara a necessidade de um processo de aprendizagem no bojo do qual fortaleça-se o entendimento do empresariado sobre o papel da cooperação. Um *cluster* brasileiro que parece revelar uma maior inclinação no sentido de ser caracterizado como distrito industrial é o *cluster* calçadista do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. De fato, esse *cluster* apresenta aspectos como: relação com o mercado externo, estrutura diversificada dos capitais que compõe o *cluster* e sua concentração geográfica, desenvolvimento de um ambiente tecnológico associado à produção de calçados, a quase autonomia da cadeia produtiva organizada em torno da produção de calçados, a obtenção de padrões razoáveis de qualidade e flexibilidade nos produtos finais. Porém também era ausente nesse um planejamento estratégico que visasse melhorar a eficiência coletiva e a competitividade, aliado a um grau de cooperação que ainda não permite visualizar claramente a eficiência coletiva, conforme o estudo de caso realizado por Ruas (1995).

O estudo do setor têxtil-vestuarista em nível de Brasil permitiu entender melhor o contexto da década de 1990, sobretudo nos aspectos relacionados à crise desencadeada pela abertura comercial, através da quase eliminação das alíquotas de importação, associada à valorização da moeda nacional. As reações que de certa forma contribuíram para modernizar a indústria têxtil nacional, expressaram a tentativa de adequação a um padrão de concorrência baseado na qualidade. Porém, pode-se perceber que os resultados obtidos com a abertura comercial em relação à modernização não foram satisfatórios, dada a heterogeneidade em termos de capacidade competitiva e atualização tecnológica observados. Também foi possível constatar a ineficácia da política nacional aplicada ao setor, destacando-se nesse aspecto: o não desenvolvimento de um mercado doméstico de máquinas; a questão da importação de matéria prima, como o caso do algodão, onde o Brasil passou de exportador a importador após a redução da alíquota de importação de 55% para zero; além da concentração da produção, devido a incorporação de novas tecnologias associada a fragilidade financeira vivenciada pelas PMEs.

O estudo do padrão competitivo na indústria têxtil-vestuarista brasileira mostrou que a competição dá-se, historicamente, baseada em preços, baixa inserção de tecnologias produtivas e organizacionais, além da competição em *commodities*, ou seja,

artigos que são produzidos em massa e apresentam baixas barreiras à entrada, sendo pouco observada a aplicação da estratégia de diferenciação do produto, buscando assim agregar valor. Essa conjuntura tem suas raízes na política protecionista aplicada à indústria de bens duráveis observada no Brasil na década de 70. Após a crise dos anos 90 ocorreram significativas mudanças de marco regulatório, que possibilitaram a inserção de tecnologias similares ou até iguais às empregadas nos países desenvolvidos. Porém o mercado brasileiro é bastante heterogêneo, e assim apresenta contrastes na configuração do parque fabril, onde convivem máquinas obsoletas e de última geração.

O *cluster* do Vale do Itajaí, onde insere-se Brusque, apresenta o mesmo padrão de competição nacional, apontando para uma leve inclinação na busca de um padrão melhor, através da produção pelo que Schmitz(1997) chamou de “estrada alta” da competição, buscando diferenciação de produtos, aplicação de avanços tecnológicos, treinamento da mão-de-obra e inserção de novas tecnologias organizacionais. Sendo este o *cluster* do qual participa Brusque, percebeu-se uma reestruturação desigual, não uniforme, visto que somente as grandes empresas tinham capital suficiente para investir em modernização do parque fabril, ficando as pequenas geralmente desamparadas nesse aspecto. No processo de reestruturação não se observou fortalecimento e expressivo das inter-relações envolvendo empresas. A rigor, “não faltaram sinais de que as eventuais intenções nesse sentido geralmente esbarravam em obstáculos associados ao que se identificou como excesso de individualismo e espírito de rivalidade e desconfiança dos fabricantes”(Lins, 2000b, p.220) (Constatação sobre o município de Blumenau). Já em relação à Brusque esse autor acredita ter observado um grau de cooperação entre as firmas relativamente maior do que em Blumenau. Com efeito, “Principalmente na área de Brusque, indicou-se o clima social positivo como uma das grandes vantagens para os produtores, em que pese uma secular tradição têxtil e vestuarista que representa a existência de um proletariado organizado e capaz de mobilização” (Lins, 2000b, p.214).

Porém, este estudo mais detalhado, sobre a reestruturação em Brusque, tendo como foco de análise as inter-relações entre as firmas, tentando avaliar o peso delas no processo de reestruturação, revelou, sim, uma forte capacidade de mobilização, sobretudo no setor vestuarista, mas uma baixa capacidade de resolução dos problemas, tendo sido necessário alcançar o “fundo do poço” para que o comércio da pronta entrega, por exemplo, buscasse soluções de algum efeito. Já o setor têxtil, revela-se menos integrado,

havendo alguma comunicação entre os dirigentes das grandes empresas, sobretudo no sindicato patronal, mas operando totalmente isoladas das instituições de apoio às indústrias têxteis de médio e pequeno porte. Estas em pesquisa direta sobre sua filiação a alguma das instituições de apoio existentes, responderam, em certo número, “acho que sim”, o que já comprometia a aplicação do questionário sobre a importância dessas instituições para o desenvolvimento da empresa. Também a pesquisa realizada no próprio sindicato patronal revelou a inexistência de laços cooperativos que poderiam expressar algum resultado econômico.

O estudo realizado sobre o setor veio demonstrar a necessidade de um planejamento estratégico a longo prazo, como já citado anteriormente. E como estratégia imprescindível, ou até fundamental desse planejamento, deve-se considerar a necessidade da educação para a administração, no sentido da diminuição da racionalidade limitada, sobretudo quanto à necessidade da cooperação. Kantis (1996) coloca que a capacidade estratégica das firmas, sobretudo as de pequeno e médio porte, são o seu principal ativo, sendo necessário fortalecer essa capacidade. Nesse sentido, caso existisse um planejamento estratégico, assim como a consciência sobre a necessidade do pensar estrategicamente dentro de cada empresa, tornar-se-ia, talvez, mais próxima a noção de distrito industrial para o setor em estudo na área de Brusque.

De outra parte, como o setor têxtil e vestuarista representa cerca de 55% da economia municipal, seria de grande valia a instalação de uma secretaria específica para cuidar do bom andamento desse, ou ao menos uma área dentro da secretaria do desenvolvimento econômico. Este órgão público deveria estar capacitado para garantir a sobrevivência do setor em questão ao longo do tempo, através do auxílio direto às instituições privadas de apoio; atuando também no planejamento das feiras e exposições do setor; e estabelecendo contatos necessários ao fomento do crescimento via financiamentos. Essa participação pública não poderia ter a pretensão de substituir as instituições privadas, mas apenas de supervisionar o processo, apresentando-se como um canal aberto entre o interesse público no desenvolvimento econômico e a própria economia, fortalecendo assim os laços de cooperação e, talvez, levando o setor para o caminho do distrito industrial marshalliano, dotado de fortes inter-relações produtoras e eficiência coletiva. Se movimentos com esse teor fossem registrados amplamente na região, possivelmente resultados positivos poderiam incidir.

A discussão de possibilidades futuras para o setor têxtil-vestuarista de Brusque, feita no terceiro capítulo, trouxe como sugestão mais ampla a implementação da metodologia do planejamento estratégico para o setor, realizado na sua plenitude, englobando inclusive o projeto idealizado pela fundação Empreender, anteriormente citado. Trata-se da determinação de datas para concretizar a visão, a reconsideração das metas conforme a conjuntura, a adoção de ferramentas de controle e de avaliação dos resultados obtidos conforme avança o tempo. O modo como seria realizado o planejamento é que pode gerar sérios conflitos, devido ao espírito de rivalidade presente. Porém, existem mecanismos que poderiam facilitar a sua elaboração, como, por exemplo, a discussão em grupos menores, como em nível de bairros ou de centros comerciais, levados a uma discussão geral mais tarde por seus representantes. Obviamente que tal método exige uma explicação geral do que se pretende com o planejamento a fim de que as propostas e metas sejam coerentes, sobretudo no que tange à visão de longo prazo. O grande entrave é estabelecer uma visão de futuro para o setor quando tem-se reunidos em um mesmo ambiente vários concorrentes. Contudo, é a aplicação da primeira sugestão, a educação para a administração associada à aprendizagem sobre eficiência coletiva, que pode abrir esse caminho para planejar o setor como um todo, incluindo o poder público.

Assim, pode-se concluir que as inter-relações entre as firmas de Brusque na reestruturação divide-se em dois tipos: no setor têxtil não podem ser consideradas como significativas, haja vista as respostas obtidas nas entrevistas e a inexistência de iniciativas coletivas de expressão, sobressaindo apenas o Senai na formação conjunta de mão-de-obra. Já no setor vestuarista, foram expressivas as inter-relações pré-competitivas, embora seus efeitos fossem escassos até 1996. Depois desse período as rivalidades internas foram reduzidas, as ações tornaram-se mais coerentes, mesmo que resquícios do natural espírito de rivalidade tivessem permanecido. A extinção da rua Azambuja, como endereço da pronta entrega em Brusque, não é, por si, responsável pela reestruturação do setor. Apenas houve um melhor direcionamento das estratégias após a unificação dos espaços de comercialização, associadas ainda à experiência que a rua Azambuja permitiu adquirir após a crise. Dessa forma, a expectativa inicial do trabalho, que era a de poder verificar maior grau de inter-relações, e assim uma inclinação forte à obtenção de eficiência coletiva em Brusque, acabou não se confirmando amplamente. Ou seja, Brusque requer um grande esforço inter-institucional para elevar a sua indústria têxtil-vestuarista a um patamar de organização e competitividade sintonizado com as mais importantes tendências

internacionais.

ANEXO I

METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

Como etapa fundamental para a elaboração da pesquisa realizada, tem-se a pesquisa de campo. Esta pesquisa constituiu-se na breve apresentação de seus objetivos, citando o trabalho de dissertação. Procurou-se abranger as duas figuras mais importantes na condução de um *cluster*, que são a malha institucional, tanto privada quanto pública, bem como os próprios empresários.

As entrevistas foram realizadas em novembro de 2001 e janeiro de 2002. Foram entrevistadas todas as instituições de apoio, como Acibr, Ampe, Senai, Sindicato patronal, e prefeitura municipal, sendo que no caso do poder público municipal buscou-se também entrevistar os responsáveis diretos pelas administrações que compreenderam o período selecionado para análise. Quanto as empresas participantes da pesquisa, foram entrevistados 10 empresários do ramo têxtil-vestuarista, considerados como média e pequenas empresas, bem como 3 das grandes empresas têxteis.

O roteiro das entrevistas realizadas consiste no seguinte resumo:

Nas empresas: Idade; Apoio institucional que tenha marcado a evolução desta; Apoio institucional obtido na conjuntura da crise; Representatividade das instituições atualmente, perguntando sobre a importância de cada uma.

Nas instituições: Idade; iniciativas na época da crise; atas; índice de procura das empresas pela instituição; A instituição pensando o setor como um todo; Projetos atuais.

Com o poder público: Posição deste frente ao setor; relacionamento com as instituições privadas; continuação das possíveis estratégias traçadas pelo governo seguinte; estratégias atuais.

ANEXO II
RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS

Instituições de apoio:

AMPEbr – Associação de Médias e Pequenas empresas de Brusque.

ACIBr – Associação Comercial e Industrial de Brusque.

Sindicato da Fiação e Tecelagem de Brusque.

Sindicato Patronal do Setor Têxtil-vestuarista de Brusque.

Walley Way Textile Export trade. Consórcio de exportação de Brusque.

Prefeitura Municipal de Brusque – Secretaria da Indústria e do Comércio.

Empresas:

Buettner S.A

Companhia Industrial Schlösser S.A

Hiato Confecções Ltda.

Têxtil Renaux S.A

Tecelagem São Francisco Ltda.

Tecelagem Eudoxio Ltda.

Tecelagem Valle Ltda.

Tecelagem Bitencourt Ltda.

Toalhas Dianelli Ltda

Kriman Comércio e Processamento de Fios Ltda ME.

Juritex Indústria e Comércio Ltda.

Indústria e Comércio de Fios Brusque Ltda.

Engotex Indústria Têxtil Ltda.

Entrevista com pessoas físicas:

Danilo Moritz – prefeito municipal no período 1993-1996.

ANEXO III

ESBOÇO DE UMA METODOLOGIA PARA COMPARAÇÃO ENTRE *CLUSTERS*

Descreve-se a seguir a tentativa de elaboração de um índice que mede o grau avanço de um distrito industrial, montado pelo autor desse trabalho sob o entendimento da teoria estudada, associada à possibilidade futura de comparar mais facilmente as cidades vizinhas à Brusque, pertencentes ao *cluster* do vale do Itajaí, ou mesmo comparar o *cluster* do vale do Itajaí aos demais *clusters* do país. A fórmula que busca comparar *clusters* afim de averiguar quais deles aproximam-se mais de um autêntico distrito industrial constitui-se em:

$$GC + AI + EC + FI = \text{ÍNDICE}$$

Sendo que GC corresponde ao grau de concentração industrial setorializada no *cluster*, calculada a partir da razão entre o número de firmas do setor mais as relacionadas diretamente ao funcionamento dessas e o total das firmas existentes, assim $GC = (FS + FR)/TF$.

AI corresponde a atmosfera industrial existente na região estudada; para obter este valor o cálculo é realizado através da multiplicação do número de instituições de apoio (IA) pelo índice de participação das firmas apurado em pesquisas de campo com os associados, multiplicado em seguida pelo índice de cooperação tecnológica, medido pela velocidade com que a tecnologia é disseminada no *cluster*, sendo multiplicado por fim a dinâmica inovativa (DI). Assim $AI = IA \cdot PF \cdot CT \cdot DI$. Para calcular PF, participação das firmas, usa-se o critério da razão entre o número de firmas cadastradas e que declarem-se como participantes ativas de alguma das instituições pelo total de firmas consultadas na amostra estatística. Já para obter CT, cooperação tecnológica, calcula-se a razão entre o número de firmas que possuem tecnologia produtiva e organizacional coerente com as exigências do mercado e o total da amostra. Afirmar claramente que esse número refletirá cooperação tecnológica é operacionalmente difícil, porém quanto mais firmas utilizarem tecnologia moderna, pode-se esperar que dentro de uma concentração geográfica haja alguma forma de disseminação desta, e, inserida dentro do cálculo de AI a cooperação tecnológica acaba por tomar esse sentido, visto que o resultado numérico dos demais itens

ajudam a captar o sentido de cooperação. Já DI é captada pela razão entre o número de empresas que lançaram novos produtos, e ou promoveram modificações de caráter inovativo nos produtos já fabricados em determinado período, e o total da amostra.

EC, eficiência coletiva, está diretamente relacionada na resolução do binômio cooperação e concorrência. Assim $EC = CP/CC$, onde CP, cooperação, pode ser quantificado através de pesquisa de campo que permita traçar o perfil de uma amostragem de firmas concorrentes, que resulte em dois perfis mestres, cooperativas e não cooperativas. Então calcula-se a razão entre as firmas classificadas como cooperativas e o total da amostra de firmas concorrentes (CC). A etapa mais importante na elaboração do índice de eficiência coletiva está na elaboração da questionário que norteia a pesquisa de campo, pois nesse devem estar contidas todas os requisitos para a existência da eficiência coletiva estudados anteriormente, afim de colocar o valor do índice o mais perto do real possível.

FI, flexibilidade industrial, quer medir a capacidade das firmas componentes do *cluster* de responder às alterações na demanda, a capacidade de adaptação e ou renovação do maquinário, bem como treinamento da mão-de-obra. De igual maneira aos cálculos anteriores, dá-se via o quociente de firmas classificadas como capazes pelo total da amostra considerada para a pesquisa.

A soma dos resultados dos índices acima descritos vai revelar o quanto o *cluster* está inclinado à tornar-se um distrito industrial autêntico, quanto mais alto o valor numérico obtido mais essa inclinação é presente. Analiticamente este índice refere-se a uma soma dos percentuais de firmas com inclinação ao distrito industrial marshalliano, soma esta que permite realizar comparações mais apuradas, através do uso de critérios padronizados.

BIBLIOGRAFIA

A Argentina vem aí. **A Notícia**. Joinville, 06 fev.2000.

A FORÇA da Pronegocio no mercado. **Revista Pronegocio**. Brusque, Ano 1, n.1, julho 2001.

A HORA é agora. **O Município**. Brusque, 10 mai 1996, p.5

AMATO Neto, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, Fundação Vanzolini, 2000, 163p.

AMEAÇA de quebraadeira na Rua Azambuja. **O Município**. Brusque, 29 jul. 1997, p,5

AMEAÇADA união da pronta entrega. **O Município**. Brusque, 23 jun 1996, p.4

AICA promove convenção. **Diário Catarinense**. Florianópolis, 04 ag.1995, p,23

AICA reúne 250 confeccionistas de Brusque. **Diário Catarinense**. Florianópolis, 09 set.1994, p.22

AICA tenta evitar quebraadeira. **Jornal O Município. Brusque**, 05 abr. 1996, p.8

BARBOZA, Luiz Carlos. **Agrupamentos (clusters) de Pequenas e médias Empresas, uma estratégia de industrialização local**. Rio de Janeiro: CNI, COMPI. Confederação Nacional da Indústria, Conselho de Política Industrial e Desenvolvimento Tecnológico, 1998, 38p.

BENKO, Georges; LIPIETZ, Alain. **As Regiões ganhadoras. Distritos e redes: os novos paradigmas da geografia econômica**. São Paulo, Celta editora, 1994. P.3-31.

BIANCHI, Patrizio, TOMMASO, Marco R. di. Política industrial para las Pyme en la economía global. **Comércio Exterior, México**, v.48, n.8, p.617-623, ago.1998.

BRITTO, Jorge N. de P. **Características estruturais e *modus-operandi* das redes de firmas em condições de diversidade tecnológica.** 1999, p.49-298. Tese (Doutorado em Economia). – Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

BRUSQUE - 143 anos de história. **O município.** 03 ago. 1999, p.5

BRUSQUE Capital da pronta entrega. **Gazeta Mercantil.** São Paulo, 29 ago.1994

BRUSQUE emplaca. **Jornal de Santa Catarina.** Blumenau, 06 out. 1994, p.4

CAMPOS, Renato; CÁRIO, Sílvio A.F.; NICOLAU, José A. **Arranjo Produtivo Têxtil-Vestuário Do Vale do Itajaí/SC.** Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia, Universidade Federal de Santa Catarina, nov.2000. 109p.

CAPITAL de giro para confecções de Brusque. **Diário Catarinense.** Florianópolis, 1995, p.20.

CENTRO comercial transforma lojas vazias em um moderno hotel. **Jornal O Município.** Brusque, 10 mai 1995, p.4

COURLET, Claude. Novas dinâmicas de desenvolvimento e sistemas industriais localizados (SIL). **Ensaio da FEE,** Porto Alegre, v.14, n.1, p.9-21, 1993.

COUTINHO, Luciano G., FERRAZ, João C. (coords.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** 2.ed. Campinas: Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.

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

DIEESE. **Reestruturação produtiva e emprego na indústria de Santa Catarina.** Florianópolis; DOEESE, Janeiro 1997.

EXESSO de oferta afeta o comércio brusquense. **A Notícia**. Joinville, 19 abr.1995.

FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. Relatório das empresas têxteis de Brusque por número de empregados. **Telefiesc**, 2002.

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE BRUSQUE – FEBE. **Diagnóstico sócio Econômico e diagnóstico do consumidor**. Brusque: Centro de Educação Superior de Brusque – CESBE, 2000.

GARCIA, Renato de C. **Aglomeramentos setoriais ou distritos industriais: um estudo das indústrias têxtil e de calçados no Brasil**. 1996. 151p. Dissertação (Mestrado em economia). – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas. Campinas – SP.

____. **Reestruturação Produtiva, Política Industrial e Contratações coletivas nos anos 90: as propostas dos trabalhadores: a indústria têxtil e do Vestuário – Relatório final**. Instituto de Economia da Unicamp, Universidade de Campinas, São Paulo, 2000.

GARCIA, Odair L. Competitividade na Indústria Têxtil; Nota técnica setorial do complexo têxtil. In: IE/UNICAMP-IEI/UFRJ-FDC-FUNCEX. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas, 1993.

GAROFOLI, Gioacchino. (1993). **Sistemas industriais localizados – o exemplo italiano**. Ensaio FEE, Porto Alegre, v.14, n,1.

GOVERNO garante proteção à indústria têxtil. **Diário Catarinense**. Florianópolis, 17 abr.1996, p.21

GRAMADO será modelo para turismo em Brusque. **O Município**. Brusque, 26 mai 1995, p.5

GUIA DA INDÚSTRIA TÊXTEL E DO VESTUÁRIO DE SC 2001. Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau. Blumenau, 2001.

GUIAS apresentam reivindicação. **Diário Catarinense**. Florianópolis, 18 ag.1996, p.23

HENSCHER, Ricardo. **A Economia Informal no Brasil**. 1996. 71p. Monografia (Bacharelado em economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade do Vale do Itajaí.

HIRATUKA, Célio, GARCIA, Renato de C. Impactos da abertura comercial sobre a dinâmica da indústria têxtil brasileira. **Leituras de Economia Política**, Campinas, Universidade Estadual de Campinas – Instituto de Economia, v.1, n.1, p.83-105, set.1995.

HUSCHER, Irene. Büettner fatura R\$ 95 milhões. **A Notícia**. Joinville, 11 dez,1999.

IGLIORI, Danilo C. **Economia dos clusters Industriais e Desenvolvimento**. 2000. 104p. Dissertação (Mestrado em economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

INTERCÂMBIO de missões empresariais. **Diário Catarinense**. Florianópolis, 29 jul.1994, p.23

KANTIS, Hugo. **Inércia e Innovacion en las Conductas Estrategicas de las Pymes Argentinas. Elementos Conceptuales y Evidencias Empiricas**. Buenos Aires, CEPAL, Documento de Trabajo n.73, LC/BUE/L.156, ago.1996.

LEBORGNE, Danièle, LIPIETZ, Alain. Flexibilidade defensiva ou flexibilidade ofensiva: os desafios das novas tecnologias e da competição mundial, In: VALLADARES, Licia, PRETECEILLE, Edmond. (Coords.), **Reestruturação Urbana: tendências e desafios**. São Paulo: Nobel, 1990^a p.17-43.

LIQUIDAÇÃO – Prefeitura de Brusque promove liquidação. **A Notícia**. Joinville, 23 abr,2001.

LINS, Hoyedo Nunes. Aprendizagem e inovação numa área confeccionista do sul do Brasil. **XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica: São Paulo, USP/PGT**, nov.2000. Anais... (CD ROM)

____. **Marco regulatório, reestruturação produtiva e competitividade de pequenas e médias empresas do complexo têxtil-vestuário.** XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, dez.1998, Vitória, AMPEC, Anais..., v.2, p.1.391-1.410.

____. **Reestruturação Industrial em Santa Catarina: pequenas e médias empresas têxteis e vestuaristas catarinenses perante os desafios dos anos 90.** Florianópolis: UFSC, 2000, 304p.

____. **Clusters industriais, competitividade e desenvolvimento regional: da experiência à necessidade de políticas de promoção.** Mestrado em Economia Industrial, NEPIL, Florianópolis, jun.1999.

____. **Reestruturação Industrial em Santa Catarina.** 1,ed, Florianópolis: UFSC, 2000. 304p.

MAIA, Katy. Confecções em Cianorte: um Distrito Industrial?. **Revista de economia**, Curitiba, n.19, p.137-176, 1995,

MAIS de 1000 postos de venda em Brusque. **Jornal de Santa Catarina.** Blumenau, 04 ago 1993, p.3

MANIGONIAN, A. Estudo geográfico das indústrias de Blumenau. **Revista Brasileira de Geografia.** Rio de Janeiro: IBGE, n,27, p,389-481, 1965.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de Economia: Tratado Introdutório.** São Paulo, Abril Cultural, 1982, p.229 – 238..

MUNICÍPIO usa programa de incentivos. **Gazeta Mercantil.** São Paulo, 12 jul. 1999.

PEREIRA, Moacir. A síndrome da maldição têxtil acabou. **A Notícia.** Joinville, 12 set.1999.

____. Consórcio exportador de Brusque fecha negócios. **A Notícia.** Joinville, 09 mai 1995.

_____. Empresariado do Vale critica minipacote. **A Notícia**. Joinville, 05 jan.1999.

_____. Schlösser recebe teares importados da Itália. **A Notícia**. Joinville, 13 abr,2000.

PIORE, Michael, SABEL, Charles F. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books, 1984.

PREFEITO quer viabilizar centro tecnológico de confecções. **Jornal de Santa Catarina**. Blumenau, 03 jul.1997, p.5

REVISTA DA PRONEGÓCIO. Ampe/Brusque-SC, julho 2001, 42p.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos Empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995. 348p.

RUA Azambuja se transforma em sociedade anônima. **Jornal de Santa Catarina**. Blumenau, 08 out. 1995, p.3

RUAS, Roberto. O conceito de *cluster* e as relações interfirmas no complexo calçadista do Rio Grande do Sul. In: FENSTERSEIFER, Jaime E. (org) **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**, Porto Alegre: Ortiz, 1995. P.55-96.

SANTA CATARINA EM DADOS. Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. Setor Econômico Estatístico. Florianópolis, v.7, 1996.

SANTA CATARINA EM DADOS. Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. Setor Econômico Estatístico. Florianópolis, v.8, 1997.

SANTA CATARINA EM DADOS. Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. Setor Econômico Estatístico. Florianópolis, v.11, 1999.

SCHMITZ, Hubert. **Eficiência Coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte**. Ensaios FEE, Porto Alegre, v.18, n.2, 1997, p.164-200

SCHMITZ, Hubert. On the clustering of small firms. **IDS Bulletin**, Brighton, University of Sussex, v.23, n.3, p.64-69, July 1992.

SOUZA, Maria C.^aF.de. A Especialização Flexível e as pequenas e Médias Empresas (PMEs): Algumas Notas sobre a Visão de Piore e Sabel. **Ensaio da FEE**, Porto Alegre, n.13, 1992.

SOUZA, Maria C.^aF. de, MAZZALI, Leonel, BASIC, Miguel J. Relações de cooperação com as grandes empresas: oportunidades e limites para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas – reflexos para o caso do Brasil. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.18, n.2, p.201-234, 1997.

ZEN, José. **SENAI Brusque: 25 anos de história**. Brusque: Agora, 1999, 100p.

TAUILE, José R. **Flexibilidade Dinâmica, Cooperação e Eficiência Econômica: Anotações**. Seminário Aspectos da Adoção de Tecnologias com base na Microeletrônica na Índia...: Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1992. 28p.