

ARRANJO PRODUTIVO TEXTIL-VESTUARISTA DO VALE DO ITAJAÍ (SC) E AS INTERAÇÕES COM A CADEIA GLOBAL DE VALOR: oportunidades de *upgrading* de produto, processo e função

Ralph Santiago L. C. Rodrigues*
Silvio Antonio F. Cario**

RESUMO

Este texto busca caracterizar as relações produtivas de empresas inseridas nos arranjos produtivos locais de têxtil-vestuarista da região do Vale do Itajaí, participando de cadeias produtivas globais, no intuito de compilar um estudo sobre o processo de internacionalização dessas empresas estabelecidas no Estado de Santa Catarina, Brasil. Na perspectiva da globalização econômica, a capacidade de produzir e exportar bens manufaturados vem sofrendo uma pronunciada dispersão, sob a forma das crescentes redes de empresas localizadas tanto em países centrais, como em periféricos. Por outro lado, observa-se a crescente relevância de aspectos locais, à medida que se acentua a importância conferida às diferenciações regionais, que servem também como suporte e condicionante para as relações globais. Nesse sentido, aglomerações produtivas são fundamentais para essas empresas obterem maiores vantagens competitivas em mercados globais. No presente estudo demonstra-se que as empresas dos APLs em questão desfrutam de economias externas de aglomerações que as permitem participarem dos mercados globais de forma competitiva, possibilitando que as interações com as cadeias produtivas globais apresentem conformações organizacionais distintas e potenciais de *upgrading* de produtos, processos e funções.

Palavras chaves: cadeia global de valor, arranjo produtivo têxtil-vestuarista e competitividade internacional têxtil-vestuarista

Palabras clave: cadena de valor general, acuerdo de fabricación textiles - vestuarista y la competitividad internacional textiles- vestuarista

1. INTRODUÇÃO

O objetivo do presente trabalho é verificar o nível de conformação das interações entre as empresas do arranjo produtivo local têxtil-vestuarista da região do Vale do Itajaí (SC) com a cadeia global de valor, como também suas possibilidades de realização de *upgrading* de processo, produto e função. Assume relevância considerações sobre as redes de comercialização e distribuição, que são capazes de

*Mestre em Economia pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: ralphcamargo@hotmail.com

**Professor Doutor em Economia vinculado ao Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: fecario@yahoo.com.br

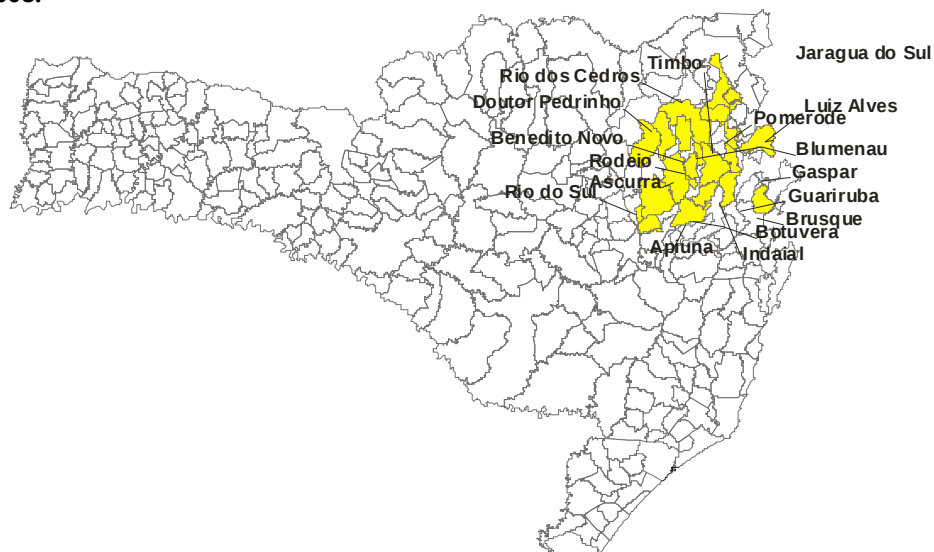
conectar os produtores locais aos mercados distantes, como importantes para o crescimento e desenvolvimento das empresas aglomeradas. Para tanto, está dividido em 4 seções, sendo que nesta 1ª. seção traça-se o objetivo; na 2ª. seção caracteriza-se o arranjo produtivo em estudo; na 3ª. seção analisam-se as interações das empresas deste arranjo com a cadeia global de valor; e, por fim, na 4ª. seção faz a síntese à luz das possibilidades de *upgrading* em produtos, processos e funções.

2 . ARRANJO PRODUTIVO DA REGIÃO DO VALE DO ITAJAÍ (SC):

2.1 . Caracterização

O arranjo produtivo do Vale do Itajaí, no estado de Santa Catarina, abrange diversos municípios que se localizam principalmente na porção média do Vale, tais como Apiúna, Ascurra, Benedito Novo, Blumenau, Botuverá, Brusque, Doutor Pedrinho, Gaspar, Guabiruba, Indaial, Jaraguá do Sul, Luiz Alves, Pomerode, Rio do Sul, Rio dos Cedros, Rodeio e Timbó, conforme Figura 1. Blumenau desponta como a cidade mais importante devido ao seu tamanho e, sobretudo, pelo que representa em termos produtivos e institucionais.

Figura 1 - Localização das Áreas de Produção Têxtil-Vestuária da Região do Vale do Itajaí - SC – 2005.



Fonte: Governo do Estado de Santa Catarina.

A história da indústria têxtil dessa localidade tem fortes ligações com os fluxos migratórios de origem germânica registrados em Santa Catarina. Tal

processo contribuiu para desenvolver um promissor mercado externo e consolidar suas bases para um parque industrial com relativo desenvolvimento tecnológico, através da compra de bens de capital e atualizações tecnológicas. Durante as décadas de 50 e 60 as empresas aproveitaram as políticas de substituição de importações para escoar sua produção para o mercado interno, tendo importância o financiamento por capital próprio, que tornaram as crises internacionais mais suáveis. Posteriormente, na década de 90, essa indústria sofreu intensa reestruturação devido às novas características impostas pela liberalização comercial. Houve uma forte modernização das estruturas produtivas e organizacionais, com aquisição de máquinas e equipamentos do exterior; um aumento no uso de insumos importados; e maior grau de terceirização (LINS, 2005).

Nesse arranjo produtivo é possível verificar diversas etapas do processo produtivo referentes aos diversos elos da cadeia. Registra-se o funcionamento de 1.959 estabelecimentos na produção têxtil-vestuarista, sendo cerca de 65% nas atividades de confecção de artigos de vestuário e acessórios. As micro e pequenas empresas representam 96% de todos os estabelecimentos, porém, com relação a distribuição do emprego segundo o tamanho das empresas, verifica-se que as de grande porte absorvem mais de 1/3 do total do emprego formal. Somadas às companhias de médio porte, estas firmas absorvem quase 6 de cada 10 empregados (RAIS/MTE, 2006).

O arranjo produtivo possui um conjunto de instituições públicas e privadas com destacada atuação. Com relação às associações empresariais coordenadoras, destaca-se principalmente a Associação Comercial e Industrial de Blumenau – ACIB e o Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau – SINTEX, que representam importantes espaços de articulação do empresariado com o objetivo de defender o interesse da indústria têxtil-vestuarista. Quanto às instituições educacionais, destaca-se a Universidade Regional de Blumenau – FURB; a Fundação Educacional Regional Jaguareense – FERJ; e a Fundação Educacional de Brusque, que além de oferecerem cursos na área têxtil-vestuarista, transcendem o ensino e alcançam a pesquisa orientada aos interesses das empresas da região. Assinala-se, ainda, a importante atuação do SENAI, que além de oferecer cursos técnicos, possui em suas dependências uma diversificada infra-

estrutura laboratorial para a realização de testes de resistência, alongamento e imperfeições em fios e fibras (LINS, 2005).

Quanto à estrutura de capacitação tecnológica e para inovação, verificam-se duas dimensões, uma interna e outra externa ao arranjo. As fontes internas são relativas principalmente aos esforços das estruturas empresariais na criação e ampliação de departamentos de P&D. No entanto, tais esforços ocorrem de forma diferenciada de acordo com o porte das empresas. As grandes possuem estruturas organizacionais mais formalizadas, com departamentos próprios de P&D sendo sua principal fonte de inovações. Nas médias, as práticas inovativas no espaço da produção predominam em relação à existência de estruturas específicas de P&D, que entretanto também existem. Nas pequenas, esta estrutura é inexistente, apesar de ocorrerem também esforços internos que se concentram nas suas unidades de produção. Sendo assim, os mecanismos de aprendizado por *learning by doing* se fazem geralmente presente nas empresas de todos os portes, enquanto o *learning by searching* depende do porte da empresa.

Ainda no que se refere às fontes internas de capacitação tecnológica, tem-se a importância do local como espaço para sustentar processos de capacitação da mão-de-obra, possibilitando a criação de sinergias internas significativas na formação de externalidades locais. O principal objetivo das instituições de ensino é disseminar o conhecimento tecnológico para a produção têxtil-vestuarista, além de disporem de infra-estrutura laboratorial com modernos equipamentos voltados ao desenvolvimento de projetos inovativos, específicos da indústria local.

Com relação às fontes de capacitação tecnológica externas ao arranjo, existe um importante fluxo de informação no que tange as relações com fornecedores de equipamentos e matéria-prima, e de origem externa ao país, no caso de produtores de máquinas e equipamentos. Tais fluxos permitem o desenvolvimento das capacitações tecnológicas para inovação de processo, podendo destacar, que independente do porte das empresas, a aquisição de máquinas compradas no mercado internacional se traduz na principal forma de absorver inovações. Por outro lado, para inovações de produtos, as exportações proporcionam um fluxo de informações tecnológicas importantes, reforçadas por dados oriundos de grandes redes de varejo no mercado interno.

Sendo assim, tais relações possibilitam a troca de informação entre os agentes, refletindo um processo de aprendizado do tipo *learning by interacting* e *learning by using* (CAMPOS *et al*, 2000).

No tocante às relações de cooperação horizontal inter-firmas no arranjo, apesar da característica concentração regional dos produtores e do marcante elemento sócio-cultural verificado na região, esse tipo de cooperação não é determinante da competitividade. Isso é devido à própria configuração do padrão de concorrência do setor e do comportamento dos empresários pautado por um individualismo exacerbado, e pela predominância de espírito de rivalidade, o que dificulta interações mais conseqüentes. Quanto às relações de cooperação com outros agentes, na década de 90 houve um crescimento nas interações entre fabricantes e fornecedores de bens de capital e de insumos no interior do arranjo, mas como a maior parte dos fornecedores está localizada fora do mesmo, as relações de cunho vertical representam, sobretudo, a intensificação de vínculos extra-locais, não levando a uma densa rede de cooperação local (LOMBRADI, 2001).

Trabalhos empíricos realizados nesse arranjo (CAMPOS, *et al*, 2000 e LINS, 2000) reúnem evidências que permitem identificar a formação de três tipos de coordenação das atividades econômicas. O primeiro tipo pode ser classificado como sendo de quase-hierarquia, em que se verifica um alto grau de controle das grandes empresas vestuarista sobre as facções, sendo esta primeira responsável pela definição do produto e sujeita aos riscos de não cumprimento, por parte das facções, das especificações exigidas (padrão de qualidade, controle de estoques e eficiência na entrega).

Um segundo tipo de coordenação das atividades econômicas encontrada refere-se às relações sistemáticas estabelecidas entre pequenas e médias empresas localizadas dentro do arranjo. Essa relação estaria mais adequada ao formato de redes de empresas, pois não há uma empresa dominante e as trocas são estabelecidas a partir de padrões complementares de especialização. Tal interação geralmente não envolve as grandes empresas.

O terceiro tipo de coordenação da atividade econômica detectada são as relações de governança hierárquica, nas quais os grandes produtores têm propriedade direta nas operações, definindo o produto e envolvendo-se na tecnologia a ser utilizada obtendo, dessa forma, um maior controle direto do

processo de produção. Esse é o caso das grandes empresas que integram toda a cadeia produtiva no segmento cama-mesa-banho.

2.2 . Produtos e Mercados

Das empresas entrevistadas, duas são do segmento de vestuário e trabalham principalmente com blusas, conjuntos, calças, casacos, meias, bolsas, calçados, entre outros. Outras três empresas são do segmento de cama-mesa e banho e os principais produtos são: toalhas de banho e de rosto, roupões e tapetes, no segmento de banho; colchas, lençóis, edredons e fronhas, no segmento cama; e toalhas de mesa, guardanapo e centros de mesa, no segmento mesa. Essas últimas empresas possuem desempenho de grande destaque em nível nacional. As principais matérias-primas são o algodão e as fibras sintéticas com suas fontes de fornecimento essencialmente localizadas fora do arranjo em outros países ou estados.

No tocante aos mercados de destino dos produtos das empresas selecionadas do arranjo do Vale do Itajaí, apesar da orientação ser para o mercado nacional, cerca de 30% das exportações brasileiras de têxteis têm sua origem no estado de Santa Catarina, evidenciando o importante papel exportador desse parque industrial. O segmento de confeccionados voltados às linhas cama-mesa-banho é o que tem melhor desempenho exportador e, dessa forma, da indústria têxtil-vestuarista catarinense como um todo.

Os principais destinos das vendas do mercado externo são os Estados Unidos, Canadá, Europa (sobretudo Espanha, França e Bélgica) e países da América Latina (Argentina, Uruguai, Paraguai, Chile, e outros de menor importância). Os produtos para a América Latina não sofrem alterações, são os mesmos do mercado interno. Para a Europa, Estados Unidos e Canadá, os produtos geralmente sofrem modificações por algumas exigências na qualidade dos produtos, tais como: peso, tamanho, cores, tipo de matéria-prima, textura, entre outros.

No que diz respeito aos principais canais de comercialização para o mercado externo, verificaram diferentes formas de utilização entre as empresas pesquisadas. No segmento de cama-mesa-banho, duas empresas, em cerca de 90% dos casos, vendem seus produtos diretamente para distribuidores e grandes varejistas. Uma delas utiliza canais próprios porque mantém uma

relação de parceria (*join venture*) com uma empresa americana, destinando 85% das exportações para esse mercado. A terceira empresa no passado mantinha escritórios de exportação nos Estados Unidos, Europa e Argentina para efetuar vendas diretas, mas, devido a uma estratégia de corte de custos fixos, passou a atuar por meio de representantes comerciais. No segmento de vestuário, as empresas entrevistadas também utilizam diferentes formas de comercialização. Uma delas tem acesso ao mercado externo somente através de intermediários e agentes de exportação. A outra possui escritórios de exportação na Itália e México que responde por 70% do faturamento das exportações.

À exceção de uma empresa do segmento de vestuário, todas as empresas apontaram como elementos importantes para o processo de comercialização no mercado externo o preço e a qualidade dos produtos. Diferente do mercado interno, as empresas não atuam nesse mercado com marcas próprias, o que torna elementos como promoções, propagandas e serviços pós-vendas pouco relevantes. Da mesma forma, a flexibilidade não foi destacada como elemento fundamental, visto que os clientes são menos pulverizados e as empresas não atendem pequenos varejistas que demandam lotes menores. No entanto, uma das empresas do segmento de vestuário enfatizou o *design* dos produtos como principal elemento. Isso devido à estratégia de mercado que envolve distribuição, marcas e *design* próprios, visando uma inserção no mercado externo autônoma em termos de desenvolvimento de produtos, maior proximidade aos consumidores finais e busca por faixas de consumo com maior poder aquisitivo e com maiores níveis de fidelidade à marca.

As principais características da demanda do mercado externo se assemelham muito com as do mercado interno. Os principais clientes dão grande importância para itens como: melhoria da qualidade dos produtos, redução dos preços e dos prazos de entrega e inexistência de trabalho infantil. Porém, há que se ressaltar que a diferença fundamental entre os mercados é a maior importância dada pelos compradores externos a conformidades com normas técnicas internacionais e algumas certificações. Tal aspecto reflete maior exigência dos mercados externos com relação a questões ambientais, sociais e de segurança de consumidores e trabalhadores.

3 . ARRANJO PRODUTIVO DO VALE DO ITAJAÍ E AS INTERAÇÕES COM A CADEIA GLOBAL DE VALOR:

3.1 . Visão Geral

No âmbito das formas de governança do Arranjo Produtivo em questão, pode-se constatar a formação de diferentes tipos de coordenação das atividades econômicas. No segmento cama-mesa-banho, a coordenação das atividades internas ao arranjo produtivo é tipicamente de relações de governança hierárquica, conforme mencionado anteriormente. Porém, para os mercados externos, verifica-se a importância das redes de comercialização e distribuição, que são capazes de conectar produtores locais aos mercados distantes, para o crescimento e desenvolvimento de tais empresas do aglomerado. Nesse sentido, os agentes externos são importantes fontes de conhecimento para o desenvolvimento das empresas e para a realização de diferentes tipos de *upgrading*.

Sendo assim, a forma em que tais empresas estão inseridas no mercado externo pode ser enquadrada em relações de redes de empresas, onde se percebem níveis de cooperação entre produtores e compradores com condições de competências similares; a definição do produto é feita normalmente de forma conjunta combinando respectivas competências; os riscos para os compradores são minimizados pelo alto grau de capacidade dos produtores; e ambos os atores estão próximos às fronteiras tecnológicas, pois existe grande capacidade dos fabricantes de realizar e propor inovações em produtos e processos, além de possuírem estruturas tecnológicas adequadas aos requerimentos dos mercados globais.

Por outro lado, no segmento de vestuário, a coordenação das atividades internas ao arranjo produtivo é tipicamente de relações de governança de quase-hierarquia, como foi observado. No âmbito da coordenação das atividades a partir das relações com os mercados externos, verificam-se diferentes formas de governança para esse segmento, pois as duas empresas incluídas na pesquisa estão inseridas no mercado global de formas distintas. Uma das empresas destina apenas 5% da produção ao mercado externo e se enquadra melhor na forma de relações de mercado. Sendo assim, não existe colaboração entre comprador e produtor para a definição dos produtos, porque,

além de serem padronizados, não sofrem alterações por determinações de clientes externos. No outro extremo está a forma como a outra empresa está inserida nos mercados globais. Mais adequadas a relações hierárquicas, a empresa atua tanto na fase produtiva quanto muitas vezes na distribuição de seus produtos para países como México e Itália, além de desenvolver *design* e possuir marcas próprias no exterior.

3.2 . Definição de Produtos

No segmento cama-mesa-banho, a definição do produto normalmente é feita de forma conjunta entre compradores e produtores combinando as respectivas competências. Os primeiros auxiliam na elaboração do *design* e definem parâmetros de produtos porque têm maiores conhecimentos das demandas de mercado. Por outro lado, os produtores têm grande competência por possuírem infra-estrutura tecnológica com departamentos de P&D. Nesses espaços, existem laboratórios e /ou estações de *design* que criam novas possibilidades de modelos e /ou combinações de cores, assim como novas composições e matérias-primas a serem utilizadas. Além disso, tem-se a importância do local como espaço para sustentar processos de capacitação de mão-de-obra e desenvolvimento tecnológico, já que há na localidade do arranjo várias instituições de ensino e de apoio tecnológico voltadas ao setor têxtil-vestuarista.

No que diz respeito à definição de *design*, percebe-se grande competência das empresas produtoras e um relevante processo interativo com os compradores. De acordo com o gerente da empresa que mantém uma *join venture* com uma empresa americana: “Nós recebemos muitas informações do nosso parceiro nos Estados Unidos. Eles acompanham o mercado e identificam quais as necessidades do varejo, interagem com os compradores e repassam as necessidades para desenvolvimento de produtos. No caso da Europa, é o nosso parceiro que repassa as informações de mercado. Nós dependemos das informações deles que atuam diretamente com os clientes”. No caso da empresa de vestuário que possui marcas próprias, a interação é feita com instituições externas especializadas em *design*, nas palavras do gerente dessa empresa: “Nós temos *design* próprio. Pode ocorrer de nosso departamento de P&D trocar idéias com entidades de *design* na Europa. O

vínculo é direto da nossa empresa com essa empresa de *design*". Tal declaração reflete a adoção de uma estratégia de inserção mais ativa e independente, visando maior impressão da marca nos mercados externos e suas conseqüências em níveis de fidelidades dos consumidores finais.

Algumas especificações de produtos são definidas por compradores globais devido a diferenças entre mercados com relação aos padrões de consumo e níveis de exigências. Segundo expressa o gerente de uma empresa: "Os produtos para os Estados Unidos e Europa são diferentes em termos de peso, tamanho, desenho e cores, o mercado é mais exigente. [...] Vários clientes exigem níveis mínimos de desempenho de produtos, seja em relação à durabilidade das cores, resistência à lavagem ou encolhimento". Nesse sentido, outro gerente de empresa exemplifica: "Os clientes americanos exigem que a barra da toalha não encolha mais de 3%, normalmente para outros mercados seria 5%, mas eles são mais exigentes". Logo, comprova-se que compradores globais estabelecem parâmetros de produtos em função de maiores níveis de exigências com a qualidade dos produtos.

Foi observado também parâmetro de produtos estabelecidos por agentes externos à cadeia e postos em prática pelos compradores, visando à segurança dos consumidores e à preservação ambiental. Conforme afirma o gerente de uma empresa: "Existe na Europa uma lei referente à não utilização de produtos que possam causar algum câncer de pele. Eles também exigem embalagens que sejam de material reciclado e contra o risco de sufocamento". Dessa forma, percebem-se maiores níveis de exigências quanto a aspectos ambientais e de segurança dos consumidores, em mercados de países desenvolvidos. Cabe destacar a importância do local, pois todas as empresas incluídas na entrevista, além de possuírem laboratórios próprios, dispõem de uma infra-estrutura tecnológica interna ao arranjo produtivo que oferece testes referentes a tais exigências.

3.3 . Exigências de Processos

Uma das formas de exigências de processo posta em prática pelos compradores é feita a partir de determinações de agentes externos às cadeias visando à segurança dos consumidores; a criação de mercados mais transparentes; preservação ambiental e adequação a normas sociais e

trabalhistas. Essas questões são importantes tanto para se alcançar os mercados externos, como cada vez mais para garantir a sobrevivência das empresas no mercado. Como sinaliza o gerente de uma das empresas: “Cada vez mais órgãos ambientais pressionam as grandes empresas. O consumidor final está valorizando essas questões também. Isso é uma forma de seleção natural das empresas”. Assim, verifica-se uma tendência de aumento das preocupações a tais questões tornando sua adequação cada vez mais uma forma de competição e sobrevivência das empresas.

Muitas vezes os compradores realizam auditorias e inspeções nas instalações das fábricas para certificar se os produtores estão cumprindo exigências ambientais e sociais. Se forem vistos problemas com os fabricantes quanto a esses critérios, os compradores estão sujeitos à perda de reputação em seus mercados. De acordo com afirmação do gerente de uma das empresas: “Eles fiscalizam com relação ao tratamento dos afluentes e se há queima de madeira [questões de energia]. Se houver uma reclamação de órgãos ambientais nacionais ou internacionais quanto ao risco de contaminação, isso cria um impacto nos clientes externos. Eles não querem que seus fornecedores estejam envolvidos nesses tipos de problemas”.

Observa-se que os esforços para atender essas exigências de mercado têm impactos na cadeia produtiva a montante, levando a mudanças no nível de parceria entre as empresas produtoras e seus respectivos fornecedores externos e internos ao arranjo. Tal ocorrência favorece uma intensificação do processo de aprendizado do tipo *learning by interacting*, em que conhecimentos são trocados para as empresas se adequarem às exigências dos mercados globais. Segundo declaração do gerente de empresa: “Nós recebemos algumas exigências externas quanto à utilização de determinados produtos químicos, então nós mantemos contato com os fornecedores repassando essas exigências. Existe bastante troca de informação com eles”. Da mesma forma, o diretor de outra empresa afirma: “quanto maior for o grau de exigência para atender o mercado que nós recebemos, maior será o efeito na cadeia produtiva. Se uma empresa americana vem fazer auditoria na nossa empresa, muitas vezes fazem em nossos fornecedores também. Nós disparamos esse efeito em cadeia para subcontratados, facções e empresas de terceirização”. Nesse sentido, a participação em mercados globais mais

exigentes conduz à intensificação do processo interativo entre produtores e fornecedores, no sentido de buscar adequação às exigências impostas.

No âmbito dos contratos estabelecidos entre compradores e produtores, percebeu-se que a maior parte é de base informal. Essa forma de sanção positiva por parte dos compradores é fruto do reconhecimento da capacidade do produtor de implementar o padrão de qualidade especificado e do cumprimento dos prazos de entrega em uma base regular e sustentável.

3.4 . Oportunidade de *Upgrading*

No tocante ao desenvolvimento tecnológico do Arranjo Produtivo do Vale do Itajaí, verifica-se uma estrutura de capacitação tecnológica e para inovação em duas dimensões; tanto internas quanto externas ao arranjo. As fontes internas são relativas principalmente aos esforços das estruturas empresariais, sobretudo as empresas de maior porte, na criação e ampliação de departamentos de P&D. Além desse mecanismo de aprendizado sob a forma de *learning by searching*, observa-se também processos de *learning by doing*, cujo aprendizado repassado internamente nas empresas é através de *know-how* acumulado, da experiência e da tradição, permitindo encontrar novas soluções, novos processos, adaptações tecnológicas e melhorias técnicas. Destaca-se a importância do local como espaço para sustentar processos de capacitação de mão-de-obra e serviços técnicos e tecnológicos, possibilitando a criação de sinergias internas ao arranjo.

Quanto às fontes externas de capacitação tecnológica, há um importante fluxo de origem externa ao arranjo no que se refere às relações com os fornecedores de equipamentos, de insumos, da matéria-prima básica e de fios; e de origem externa ao país no caso dos produtores de equipamentos. Tais fluxos permitem o desenvolvimento das capacitações tecnológicas para a inovação de processo. Outra importante fonte de informação são as relações mantidas com os diferentes compradores e clientes no mercados.

3.5 . *Upgrading* de Processo

Os esforços para a inovação de processo por parte dos produtores estão relacionados com algumas características da demanda do mercado externo. Todas as empresas do segmento cama-mesa-banho apontaram que

os compradores externos dão grande importância para ações que envolvam melhoria da qualidade dos produtos, redução dos preços e dos prazos de entrega (maior agilidade no processo produtivo). De acordo com observação do gerente de uma empresa: “Nós sempre tentamos fazer aquilo que o cliente precisa com o que nós podemos fazer. Às vezes pedem determinadas larguras de toalhas que nossas máquinas não estão instaladas para realizar. Então sempre tentamos adaptar isso”. No mesmo sentido, o gerente de outra empresa observa: “Os compradores estabelecem parâmetros que temos que obedecer. Em alguns casos, nós temos que realizar um processo produtivo especial para conseguir produzir um produto exigido por eles”.

Por outro lado, os produtores também realizam esforços para inovações nos processos produtivos a partir de exigências externas quanto a questões ambientais, sociais, trabalhistas e de segurança dos consumidores. Segundo afirmação do diretor de uma empresa: “A política da nossa empresa é de se adequar a todas as normas nacionais e internacionais, seja de ordem de preservação do meio ambiente ou de normas técnicas e sociais”. Outro gerente de empresa relata: “Nós temos um certificado de um instituto da Alemanha que exige que nossos produtos tenham que ser produzidos de acordo com normas ambientais e que não sejam nocivos à saúde dos consumidores”. Dessa maneira, a participação em mercados externos mais exigentes nessas questões contribui para os produtores locais se adequarem e realizarem aperfeiçoamento nos seus processos produtivos.

Foi percebido que as exigências da demanda e a intensificação da concorrência internacional no mercado externo também tiveram impacto no nível de parceria entre as empresas produtoras e os demais atores vinculados ao aglomerado produtivo, e seus conseqüentes benefícios em termos de melhorias no processo produtivo. Conforme observação do gerente de uma empresa: “Aumentou muito a parceria com os fornecedores. Cada vez mais é exigido trabalhar com reduções de estoques, utilizar a técnica ‘*Kanban*’ e agilizar o tempo de entrega. Tudo isso acaba refletindo nos vários fornecedores e subcontratados que me cercam”. A participação em mercados externos mais exigentes e o acirramento da concorrência internacional acarretam maiores esforços por parte dos produtores para a melhoria do processo produtivo, a

partir de uma intensificação nas interações com os demais atores locais, visando uma maior eficiência produtiva.

Observa-se, também, que os produtores locais são capazes de melhorar seus processos produtivos a partir de interação com os compradores globais. Segundo declaração do gerente de uma empresa: “Muitas vezes o que os compradores têm de conhecimento de mercado eles tentam nos repassar. Se nós tivermos dificuldade em algum processo específico, como o encolhimento de uma toalha, eles passam algumas informações da concorrência, uma técnica nova que a gente não conhece”. No mesmo sentido, o diretor de outra empresa declara: “Nós temos clientes que efetivamente nos ajudam, opinam, criticam, fazem você mudar, corrigir”. Os compradores globais muitas vezes transmitem conhecimentos de determinados processos produtivos que se transformam em inovações nas empresas locais, através de um mecanismo de aprendizado sob a forma de *learning by interacting*.

3.6 . Upgrading de Produto

Com relação ao desenvolvimento de novos produtos, verifica-se grande capacidade das empresas para realizar inovações a partir do processo de *learning by searching* utilizando seus próprios departamentos de P&D. Tais empresas contam ainda com uma infra-estrutura tecnológica interna ao arranjo produtivo referente a instituições de pesquisa, desenvolvimento de produtos e laboratórios setoriais. Há também disponibilidade local de mão-de-obra qualificada que potencializa o processo de inovação.

Essas características permitem que as empresas estejam sempre inovando em produtos e participando da cadeia global de valor de forma competitiva. Existe impacto nos mercados externos das inovações de produtos efetuadas pelos produtores. Conforme destaca o gerente de empresa: “Com certeza, os esforços internos para a inovação dos produtos têm impacto nos mercados externos, tanto em melhoria do produto em si como em lançamento de novos desenhos e coleções. Tudo que influencia para melhorar a qualidade como o toque, a maciez, a estrutura, a textura vai ter impacto nos mercados externos”. Percebe-se ainda um processo de interação entre produtores e compradores, que muitas vezes aceitam alterações em produtos pré-determinados, aliando o maior conhecimento dos compradores das demandas

de mercado, com as competências dos produtores em questões que envolvam o processo tecnológico e produtivo. O gerente de outra empresa afirma: “É normal a gente sugerir alterações em produtos e serem aceitos pelos clientes. [...] Nós procuramos desenvolver novos produtos em termos de componentes, estampas, acabamento ou um produto diferenciado. Isso é importante para o aumento das vendas externas”. Dessa forma, comprova-se a capacidade das empresas locais de participar da cadeia global de forma ativa em termos de inovação e aperfeiçoamento de produtos.

O processo de interação entre produtores e compradores também favorece o fluxo de informações e conhecimento importantes para o processo de inovação de produtos. Como exemplifica o gerente de uma empresa: “Os clientes sempre nos passam *feed back* da coleção dos produtos. Eles passam informações de tendências de mercado como a utilização de fibras sintéticas ou naturais. O que o mercado sinalizar eles captam e repassam para nós, e a partir dessas coordenadas, desenvolvemos novos produtos”. Sendo assim, nota-se que a interação entre compradores, que possuem maior entendimento das demandas de mercado, e produtores que dominam as técnicas produtivas são importantes mecanismos de aprendizado para a realização de inovações em produtos.

3.7 . *Upgrading* Funcional

No segmento cama-mesa-banho, observa-se que muitas vezes a busca de novos mercados ou clientes junto ao mercado externo pode ser dificultada pela resistência tácita e explícita dos distribuidores internacionais. Segundo afirmação do diretor de uma empresa: “A primeira coisa que os distribuidores solicitam é uma exclusividade nos mercados em que eles atuam, então não podemos vender nesse mercado para outros clientes”. Desse modo, percebe-se que alguns compradores globais criam barreiras para os produtores buscarem novos clientes ou atuarem em novos mercados através da exigência de exclusividades.

No mesmo segmento, vê-se que, com exceção da empresa que mantém uma *join venture* com uma empresa americana, as empresas não atuam com marcas próprias no mercado externo. Para realizar esse tipo de *upgrading* funcional, uma das empresas revelou que seriam necessários grandes

investimentos em propagandas, divulgações da marca e longo tempo de maturação. Isso é reflexo de maior concentração de mercado nessas fases da cadeia, e conseqüentemente, a existência de elevadas barreiras à entrada. Tal ocorrência indica a existência de resistências tácitas e explícitas dos detentores de marcas nos mercados de países desenvolvidos para as empresas produtoras realizarem esse tipo de *upgrading*. Confirmam essa posição as palavras do gerente de uma empresa: “Nossa marca não é conhecida no mercado externo. Nós poderíamos utilizar nossa marca, mas primeiro teria que fazer um trabalho de divulgação e concorrer com outras marcas já consolidadas nos mercados. [...] Interesse existe, mas teria que ser feito um trabalho muito forte de divulgação de marca, esse trabalho é muito caro e de demorado retorno”.

Por outro lado, a empresa do segmento cama-mesa-banho que possui uma *join venture* com uma empresa americana revelou que, apesar de não ter interesse em passar a atuar na fase de distribuição, consegue vender suas marcas em tal mercado. A adoção dessa estratégia de parceria com compradores internacionais permitiu o avanço para essa fase da cadeia, alcançando maiores níveis de fidelidade do consumidor externo e menor sensibilidade a conjunturas econômicas menos favoráveis, tais como a atual situação cambial e a intensificação da competição internacional.

No segmento de vestuário, notou-se que uma das empresas realizou *upgrading* funcional, passando a atuar no mercado externo tanto com marcas próprias, quanto em alguns casos na distribuição e criação de franquias. No passado desenvolvia produtos a partir de marcas de terceiros e produzia sob as determinações de clientes externos, tanto em termos de exigências de processo quanto de produtos, ficando restrita à fase produtiva. Conforme exemplifica o gerente de exportações: “Nós fazíamos uma camiseta com as determinações dos clientes. Nós éramos meramente produtores”. A empresa então passou a adotar estratégias de atuar nas fases da cadeia relativas à distribuição, desenvolvimento de produtos e desenvolvimento de marcas próprias, não só no mercado interno quanto no externo. Dessa forma, a empresa começou a atuar também em fases da cadeia produtiva que propiciam maiores taxas de rendimentos; maiores níveis de liberdade quanto à escolha de estratégias de atuação nos mercados; maior contato com os consumidores

finais; melhor entendimento das demandas de mercados; e maiores níveis de fidelidade dos clientes finais com a empresa, pois o processo de internacionalização de marcas cria maior reconhecimento por parte dos consumidores.

No outro extremo, situa-se outra empresa do segmento de vestuário que dedica muito pouco da sua produção ao mercado externo, mantém relações tipicamente de mercado com os agentes externos e não revelou claros interesses em realizar *upgrading* ou maior desenvolvimento por meio das ligações com tal mercado. A empresa mantém seu foco no mercado interno, como também todos os seus esforços para a consolidação de marcas e desenvolvimento de produtos.

4. À GUIA DA CONCLUSÃO: SÍNTESE DAS POSSIBILIDADES DE UPGRADING DAS EMPRESAS DO APL TEXTIL-VESTUARISTA VINCULADAS A CADEIA GLOBAL DE VALOR

As principais características das possibilidades de *upgrading* das empresas do Arranjo Produtivo do segmento cama-mesa-banho, a partir de suas relações com a cadeia global, são destacadas no Quadro 1. No tocante ao aperfeiçoamento e à introdução de novos produtos, observa-se grande capacidade das empresas para realizar inovações a partir do processo de *learning by searching* utilizando seus próprios departamentos de P&D. Tais empresas contam ainda com uma infra-estrutura tecnológica interna ao arranjo produtivo referente a instituições de pesquisa, de desenvolvimento de produtos e laboratórios setoriais. Verifica-se também disponibilidade local de mão-de-obra qualificada e participações em feiras nacionais e internacionais que potencializam o processo de inovação. Essas características possibilitam que as empresas estejam sempre inovando em produtos e participando da cadeia global de valor de forma competitiva. Nota-se ainda um processo de interação entre produtores e compradores, que muitas vezes aceitam alterações em produtos pré-determinados, aliando o maior conhecimento dos compradores das demandas de mercado com as competências dos produtores em questões que envolvam o processo tecnológico e produtivo.

No âmbito das inovações no processo produtivo, além dos processos de *learning by doing*, verificam-se esforços por parte dos produtores visando

atender algumas exigências da demanda do mercado externo. Os compradores dão grande importância para ações que envolvam melhoria da qualidade dos produtos, redução dos preços e dos prazos de entrega (maior agilidade no processo produtivo). Sendo assim, constata-se que tais esforços para atender essas diferenças de padrões de consumo refletem em modificações e aperfeiçoamentos nos processos produtivos das empresas do aglomerado. Por outro lado, os produtores também realizam inovações a partir de exigências externas quanto a questões ambientais, sociais, trabalhistas e de segurança dos consumidores. Essas exigências, aliadas à intensificação da concorrência internacional no mercado externo, também tiveram impacto no nível de parceria entre as empresas produtoras e os demais atores vinculados ao aglomerado produtivo, e seus conseqüentes benefícios em termos de inovações a partir do aumento dos processos de aprendizado interativo. Verifica-se também que os produtores locais são capazes de elevar sua eficiência a partir de interação com os compradores globais, que muitas vezes transmitem conhecimentos que se transformam em inovações.

Quadro 1 - Possibilidades de Upgrading das Empresas do Arranjo Produtivo Têxtil-Vestuarista do Vale do Itajaí - Segmento de Cama-Mesa-Banho - a Partir de Relações com as Cadeias Globais de Valor – SC – 2007.

Segmento Cama-mesa-banho				
Atores Econômicos	Compradores (distribuidores e grandes varejistas)	Agentes / Intermediários (representantes comerciais e agentes de exportação)	Produtores	Fontes para Inovação e Mecanismos de Aprendizagem
Itens Upgrading				
Produto	Transmitem conhecimento	Não relevante	P&D interno, conhecimentos tácitos; feiras e eventos; viagens e interação com compradores	<i>Learning by Searching</i> <i>Learning by doing</i> e <i>Learning by interacting</i>
Processo	Transmitem conhecimento	Não relevante	P&D interno, conhecimentos tácitos e interação com os compradores	<i>Learning by Searching</i> <i>Learning by doing</i> e <i>Learning by interacting</i>
Mercado	Criam barreiras através de resistências tácitas e explícitas	Não relevante	Encontram barreiras impostas por alguns distribuidores, mas não estão restritas a fase produtiva.	—
Função	Resistência tácita e explícita	Não relevante	Encontram resistência tácita e explícita; exigência de grande volume de investimento e longo prazo de maturação. Mas não estão restritos a fase produtiva.	—

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo.

Dessa forma, para inovações de produtos e processos das empresas do Arranjo a partir de relações com as cadeias globais de valor, assumem relevância os processos de aprendizado sob o tipo *learning by searching*, *learning by doing* e *learning by interacting*. No primeiro tipo assumem relevância os esforços das empresas em manter estruturas internas de P&D, visando ao desenvolvimento de novos produtos alinhados com as tendências da moda. No segundo tipo, observa-se a importância do conhecimento repassado internamente nas empresas através de *know-how* acumulado, da experiência e tradição. No terceiro, assumem importância as relações com fornecedores de máquinas e equipamentos; insumos e matérias-primas, bem como as relações mantidas com os diferentes compradores e clientes nos mercados interno e externo.

Quadro 2 - Possibilidades de Upgrading das Empresas do Arranjo Produtivo Têxtil-Vestuarista do Vale do Itajaí - Segmento de Vestuário - a Partir de Relações com as Cadeias Globais de Valor – SC – 2007.

Segmento Vestuário				
Atores Econômicos	Compradores (distribuidores e grandes varejistas)	Agentes / Intermediários (representantes comerciais e agentes de exportação)	Produtores	Fontes para Inovação e Mecanismos de Aprendizagem
Itens Upgrading				
Produto	Não relevante	Não relevante	P&D interno, conhecimentos tácitos; feiras e eventos; viagens	<i>Learning by Searching</i> <i>Learning by doing</i>
Processo		Não relevantes	P&D interno, conhecimentos tácitos	<i>Learning by Searching</i> <i>Learning by doing</i>
Mercado	Não oferecem resistência explícita	Não oferecem resistência explícita	Possibilidades de conquistar novos mercados	–
Função	Não oferecem resistência explícita	Não oferecem resistência explícita	Possibilidades de atuar em novas funções da cadeia a partir de investimentos e estratégias de mercado	–

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo.

No tocante às possibilidades de realização de *upgrading* funcional das empresas do segmento cama-mesa-banho, percebem-se resistências tácitas e explícitas dos compradores internacionais. Muitas vezes os distribuidores exigem exclusividade nos mercados em que atuam, criando uma barreira para a busca de maiores fatias de mercados, novos clientes ou para os produtores atuarem na fase de distribuição. Por outro lado, para os produtores atuarem no

mercado externo com marcas próprias, são necessários grandes investimentos em propagandas, divulgações da marca e longo tempo de maturação.

No segmento de vestuário, as características do desenvolvimento tecnológico estão relacionadas com fontes internas e externas ao arranjo, mas devido às formas de inserção no mercado externo encontradas – relações de mercado e hierárquicas – os compradores internacionais não representam relevantes fontes de informação para o desenvolvimento de produtos ou de processos produtivos, conforme destacado no Quadro 2. As fontes internas são relativas principalmente ao processo de aprendizado sob a forma de *learning by searching* a partir de departamentos de P&D internos à empresa, e de *learning by doing*, cujo aprendizado repassado internamente nas empresas é por meio de *Know-how* acumulado, da experiência e da tradição. Tem-se ainda a importância do local como espaço para sustentar processos de capacitação de mão-de-obra e serviços tecnológicos através de instituições de apoio.

No tocante às fontes externas de capacitação tecnológica, existe um importante fluxo de origem externa ao arranjo no que se refere às relações com os fornecedores de equipamentos, de insumos, da matéria-prima básica e de fios; e de origem externa ao país, no caso dos produtores de equipamentos.

Nesse segmento, constatou-se que uma das empresas realizou *upgrading* funcional, passando a atuar no mercado externo tanto com marcas próprias, quanto, em alguns casos, na distribuição e criação de franquias. No passado, desenvolvia produtos a partir de marcas de terceiros e produzia sob as determinações de clientes externos, tanto em termos de exigências de processo, quanto de produtos, ficando restrita à fase produtiva. A empresa então começou a adotar estratégias de atuar nas fases da cadeia relativas à distribuição, desenvolvimento de produtos e desenvolvimento de marcas próprias, não só no mercado interno quanto no externo. Nesse sentido, verificou-se que a empresa produtora realizou processo de *upgrading* funcional, passando a atuar muitas vezes na fase comercial e de distribuição.

Referências Bibliográficas

CAMPOS, R. R.; CÁRIO, S. A. F.; NICOLAU, J. A. **Arranjo produtivo têxtil-vestuário do Vale do Itajaí / SC.** (relatório de pesquisa). Florianópolis: UFSC, 2000. BNDES/FINEP/FUJB.

CASSIOLATO, E.; SZAPIRO, M. Uma Caracterização de Arranjos Produtivos Locais de Micro e Pequenas Empresas. In: CASSIOLATO, J.; LASTRES, H.; MACIEL, M. L. (org.). **Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará 2003. Disponível em <http://internotes.fieb.org.br/rede_apl/arquivos/cassiولاتomarina.pdf>.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H.; *et al.* **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

GEREFFI, G.; KAPLINSKY, R. **The value of value chains: spreading the gains from globalisation**. IDS Bulletin: United Kingdom, v.32, n.3, jul. 2001.

GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M.; KORZENIEWICZ, R. Global Commodity chains. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (Orgs.). **Commodity Chains and Global Capitalism**. Westport, Greenwood Publishing Group, 1994.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. **The governance of global value chains**. *Review of International Political Economy*, 2005. Disponível em - <http://web.mit.edu/ipc/sloan05/GVC_Governance.pdf>.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research**. *IDS Working Paper*, No.120, Institute of Development Studies, Brighton: University of Sussex, 2000.

HUMPHREY, J. **Opportunities for SMEs in developing countries to upgrade in a global economy**. SEED Working Paper n.43, 2003.

LINS, H. N. Arranjo produtivo têxtil vestuarista da região do Vale do Itajaí. In: CÁRIO, S. F. A.; FAUSTINO, E.; MONTIBELLE, G. **Programa estratégico de desenvolvimento com base na inovação para estado de Santa Catarina**. Rio de Janeiro: 2005.

LOMBARDI, L.; **Indústria têxtil de Blumenau consolidação, crise e reestruturação**. 2001. 184 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação

RAIS – **Relatório Anual de Informações Sociais** – Ministério do Trabalho e do Emprego Base de Dados, 2005.

