

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO SETORIAL PARA O
AGLOMERADO TÊXTIL-VESTUÁRIO DA REGIÃO DO VALE
DO ITAJAÍ: UM CASO DE MECANISMO DE INTEGRAÇÃO EM
SANTA CATARINA**

Fabrizio Machado Pereira

Florianópolis
2004

Fabrizio Machado Pereira

**AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO SETORIAL PARA O
AGLOMERADO TÊXTIL-VESTUÁRIO DA REGIÃO DO VALE
DO ITAJAÍ: UM CASO DE MECANISMO DE INTEGRAÇÃO EM
SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão de Negócios

Orientador: Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho.

Florianópolis
2004

FABRÍZIO MACHADO PEREIRA

**AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO SETORIAL PARA O
AGLOMERADO TÊXTIL-VESTUÁRIO DA REGIÃO DO VALE
DO ITAJAÍ: UM CASO DE MECANISMO DE INTEGRAÇÃO EM
SANTA CATARINA**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão de Negócios e aprovada em sua forma final pelo no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Florianópolis, 29 de Junho de 2004.

Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho
Presidente

Prof. Dr. Sandro Wojcikiewicz da Silveira
Membro

Prof. Dr. Joanir Luís Kalnin
Membro

DEDICATÓRIA

A Deus, pela sua onipresença em todos os meus passos.

Aos meus pais, Jany e Vera Márcia, pelo amor, pela amizade, pela doação, pela crença na minha capacidade e pelo incansável esforço em possibilitar-me um estudo de qualidade.

Aos meus queridos, Guilherme e Matheus Elédio, que me alimentam com esperança e me incentivam a enfrentar novos desafios na busca pelo conhecimento.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina, por permitir a realização deste trabalho.

Ao meu orientador, Professor Doutor Nelson Casarotto Filho, pelo interesse, incentivo, amizade e orientação demonstrados durante esta jornada e em muitas outras, as quais não seriam exitosas sem a sua presença.

Aos Professores Doutores Sandro Wojcikiewicz da Silveira e Joanir Luís Kalnin deixo registrada minha gratidão por fazerem parte da Banca Examinadora e pelas contribuições feitas na fase de conclusão deste documento.

Ao nobre Professor e Mestre Idaulo José Cunha, pela sua grande contribuição a este trabalho através de sua inestimável obra.

A Vanda Biavatti, pelo carinho, generosidade, espiritualidade e otimismo com a vida, tendo me auxiliado a perceber as nuances mais nobres de um ser humano.

A Carla Girardi, pelo incentivo, amizade, doação e pelo apoio efetivo durante toda esta trajetória.

Aos meus irmãos, Gessi, Fernando e Janyanne pela amizade, carinho e companheirismo, que foram fortalecidos ao longo de nossas vidas.

Ao casal Nelci e Antônio Girardi pela amizade, orientação e por terem me acolhido como um filho durante nosso relacionamento.

Ao meu amigo José Lauro Hillesheim, por sua grandeza de espírito, pelo exemplo de superação na vida e pelas valiosas contribuições.

Aos meus Diretores, Sérgio Roberto Arruda, Marco Antônio Dociatti e Antônio José Carradore pelas oportunidades que me foram proporcionadas no SENAI/SC, possibilitando aliar os conhecimentos adquiridos com os desafios profissionais.

A equipe de Desenvolvimento Regional e Setorial do Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina, em especial ao coordenador Osny Tabora Ribas Jr., pelo apoio e pelas reflexões sobre o tema proposto neste trabalho.

A Professora Maria Thedim minha gratidão pela sua valiosa contribuição e interesse em colaborar com o sucesso deste trabalho.

Enfim, a todos aqueles que de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

PEREIRA, Fabrício Machado. **Agência de desenvolvimento setorial para aglomerado têxtil-vestuário da região do Vale do Itajaí: um caso de mecanismo de integração em Santa Catarina**. 2004. 161p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção – opção Gestão de Negócios) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

RESUMO

As transformações vividas pelas economias nacionais nas últimas décadas, por consequência da globalização e da abertura de mercado, determinaram a adoção de novos padrões de competitividade, deslocando a importância do enfoque baseado apenas na visão empresarial para um conceito bem mais amplo, a competitividade sistêmica. O conceito de competitividade tornou-se mais complexo, uma vez que os referenciais adotados estão ligados não apenas ao desempenho das empresas, mas também aos fatores não-empresariais, tais como: infra-estrutura, sistema político institucional, cooperação, entrelaçamento e sinergia entre empresas.

Deste modo, as empresas, principalmente aquelas inseridas em um aglomerado produtivo, perceberam a necessidade de interagir com as estruturas existentes no seu ambiente, e conseqüentemente, tiveram que ampliar as suas capacidades em implementar redes colaborativas, especialmente com fornecedores, canais de distribuição, clientes e instituições de suporte ao desenvolvimento. Para tanto, deve ser estimulada a criação de mecanismos de integração que coordenem e integrem as diversas ações de desenvolvimento de um aglomerado produtivo.

Diante desta tendência evolutiva, este trabalho buscou propor a estruturação de um mecanismo de integração, do tipo Agência Setorial, para o aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, capaz de gerar programas coletivos de desenvolvimento setorial com ênfase na promoção de fluxos informativos, com forte conteúdo competitivo, focado em informações tecnológicas, de mercado, tendências de moda, design e inovação, sendo que estes estarão integrados aos instrumentos de suporte disponíveis na região.

Palavras-chave: Competitividade. Aglomerado produtivo. Redes colaborativas. Mecanismo de integração. Desenvolvimento setorial.

PEREIRA, Fabrício Machado. **Agência de desenvolvimento setorial para aglomerado têxtil-vestuário da região do Vale do Itajaí: um caso de mecanismo de integração em Santa Catarina.** 2004. 161p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção – opção Gestão de Negócios) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

ABSTRACT

Because of the globalization and the markets opening, the national economies have suffered many transformations that are being lived by the national economies in the last decades. All this, has determined the adoption of new competitive patterns and has also moved the focus importance that before was only based on the business vision and now it is based on a much wider concept, the systematic's competitiveness. The concept of competitiveness became more complex, once the references adopted are linked not only to the companies attitudes, but also to the non-business factors, such as: infrastructure, institutional political system, cooperation, interlacement and synergy among companies.

This way, the companies, mainly those inserted in a productive agglomerate, have noticed the need of interacting with the already existing structures in their atmosphere, and consequently, they had to enlarge their capabilities of implementing collaborative nets, especially with suppliers, distribution channels, customers and support institutions for development. That is way it is important, to stimulate the creation of integration mechanisms that coordinate and integrate many development actions in a productive agglomerate.

Facing this evolutionary tendency, herein the objective is propounding the arrangement of an integration mechanism, the kind of Sectorial Agency, for the textile/clothing agglomerate from Vale do Itajaí, which is capable of generating collective programs of the sectorial development with emphasis on promoting informative flows, with strong competitive content, focused on technological and market information, fashion tendencies, design and innovation, and these will be integrated into the available instruments of support in the area.

Key-words: Competitiveness, productive agglomerate, collaborative nets, integration mechanism, sectorial development.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: A roda da estratégia competitiva.....	
FIGURA 2: Relação entre os fatores determinantes da capacidade competitiva de uma empresa.....	
FIGURA 3: O ciclo de vida e tipologia dos <i>clusters</i>	
FIGURA 4: Tipologia de redes de firmas, modelos estilizados.....	
FIGURA 5: Economias de aglomeração e da ação conjunta e eficiência coletiva ativa e passiva; (1) eficiência coletiva passiva; (2) eficiência coletiva ativa ou deliberada.....	
FIGURA 6: Representação da macrorede de um sistema produtivo local.....	
FIGURA 7: Lente do desenvolvimento.....	
FIGURA 8: Aglomerado regional não estruturado.....	
FIGURA 9: Aglomerado regional estruturado.....	
FIGURA 10: Diamante da competitividade.....	
FIGURA 11: Cadeia de valor genérico em negócios industriais.....	
FIGURA 12: Hexágono da competitividade territorial.....	
FIGURA 13: Níveis da competitividade sistêmica.....	
FIGURA 14: Níveis da competitividade sistêmica.....	
FIGURA 15: O triângulo da promoção de empresas.....	
FIGURA 16: Cadeia têxtil-vestuário.....	
FIGURA 17: Importação de máquinas e equipamentos têxteis – BR e Vale Itajaí ...	
FIGURA 18: Organograma funcional do CITER.....	
FIGURA 19: Sistema de desenvolvimento regional – Vale do Itajaí.....	
FIGURA 20: Modelo genérico da Agência de desenvolvimento setorial do Aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí.....	
FIGURA 21: Modelo sugerido da agência de desenvolvimento setorial do aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí.....	

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Mecanismos organizacionais dos aglomerados.....	
QUADRO 2: Fatores influenciando competitividade e papéis de governo e corporações.....	
QUADRO 3: Alguns fatores determinantes de competitividade sistêmica em diferentes níveis de associação com a política.....	
QUADRO 4: Diferenças entre o modelo de Cunha e os utilizados como subsídios.....	
QUADRO 5: Empresas segundo segmento, número de empregados e município. Indústria têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, Santa Catarina, 2004.....	
QUADRO 6: Grau de integração das empresas. Indústria têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, SC.....	
QUADRO 7: Origem dos principais insumos. Indústria têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, SC - 2000.....	
QUADRO 8: Estudo de competitividade sistêmica.....	
QUADRO 9: Estudo de competitividade sistêmica.....	
QUADRO 10: Estudo de competitividade sistêmica.....	
QUADRO 11: Estudo de competitividade sistêmica.....	
QUADRO 12: Estudo do arranjo produtivo local. Têxtil-vestuário/SC.....	
QUADRO 13: Estudo do arranjo produtivo local. Têxtil-vestuário/SC.....	
QUADRO 14: Identificação de gargalos de competitividade.....	
QUADRO 15: Identificação de gargalos de competitividade.....	
QUADRO 16: Identificação de gargalos de competitividade.....	
QUADRO 17: Caracterização de aglomerados produtivos.....	
QUADRO 18: Caracterização de aglomerados produtivos.....	
QUADRO 19: Caracterização de aglomerados produtivos.....	
QUADRO 20: Caracterização de aglomerados produtivos.....	
QUADRO 21: Caracterização de aglomerados produtivos.....	

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC (SP) – Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul (São Paulo)

ABNT – Associação brasileira de normas técnicas

ACIB – Associação comercial e industrial de Blumenau

ADR – Agência de desenvolvimento regional ou territorial

ASTER – Agência para o desenvolvimento tecnológico da Emiglia Romagna

BIC – *Business innovation center*

BNDES – Banco nacional de desenvolvimento econômico e social

CAD – *Computer aided design*

CEPETEX – Centro de pesquisas e desenvolvimento de estudos têxteis

CERCAL – Centro Emigliano Romagnolo de calçado e couro

CERMET – Centro de certificação e pesquisa para a qualidade

CERTI – Centro de referência em tecnologias inovadoras

CESMA – Centro de serviço mecânico para agricultura

CDL – Câmara dos dirigentes lojistas

CITER – Centro de informação têxtil-vestuário da Emiglia Romagna

CVT – Centro tecnológico do vestuário

DEMOCENTER – Centro de serviço para a automação industrial

ERVET – Agência de desenvolvimento da Emiglia Romagna

EURADA – Associação regional europeia de agências de desenvolvimento

FBET – Fundação blumenauense de estudos têxteis

FEMATEX – Feira internacional de materiais para indústria têxtil e de confecção

FIESC – Federação das indústrias do estado de Santa Catarina

FINAME – Programa de financiamento nacional de máquinas e equipamentos

FINEP – Financiadora de estudos e projetos

FUNDESC – Fundo de desenvolvimento de Santa Catarina

FURB – Fundação Universidade Regional de Blumenau

IAD – Instituto alemão de desenvolvimento

IDS – *Institute of development studies*

IED – Instituto europeu de *design*

IEL – Instituto Euvaldo Lodi

INMETRO – Instituto nacional de metrologia

IPI – Imposto sobre produtos industrializados

IPT – Instituto de pesquisas tecnológicas

LPS – Sistema produtivo local

MERCOSUL – Mercado econômico do cone sul

ONGS – Organizações não-governamentais

P&D – Pesquisa e desenvolvimento

PMB – Prefeitura Municipal de Blumenau

PME'S – Pequenas e médias empresas

QUASCO – Centro de qualificação e desenvolvimento da construção civil

SC – Santa Catarina

SEBRAE – Serviço brasileiro de apoio à micro e pequena empresa

SENAC – Serviço nacional de aprendizagem do comércio

SENAI – Serviço nacional de aprendizagem da indústria

SIC – Sistema de inteligência competitiva

SINTEX – Sindicato das indústrias de fiação, tecelagem e do vestuário de Blumenau

RS – Rio Grande do Sul

TELEFIESC – Serviço de telemarketing do sistema FIESC

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Justificativa	17
1.2	Objetivos	19
1.2.1	Objetivo Geral.....	19
1.2.2	Objetivos específicos.....	19
1.3	Limitações	20
1.4	Metodologia adotada para realização do trabalho	20
1.5	Estrutura do trabalho	22
2	REVISÃO TEÓRICA	24
2.1	Competitividade empresarial e territorial	24
2.1.1	Desafios da competitividade.....	24
2.1.2	Competitividade empresarial.....	27
2.1.3	Competitividade territorial.....	32
2.2	Aglomerados produtivos (<i>clusters</i>)	36
2.2.1	Os efeitos do aglomerado na competição.....	37
2.2.2	Desenvolvimento dos <i>clusters</i>	40
2.2.3	O papel do governo no desenvolvimento do aglomerado.....	43
2.3	Vantagens competitivas das aglomerações produtivas: economias baseadas na geração de externalidades e na ação conjunta	45
2.4	Sistemas produtivos locais	49
2.5	Mecanismos de integração	52
2.5.1	Agências de desenvolvimento.....	57
2.5.2	O que é uma agência de desenvolvimento?.....	60
2.5.3	Funções de uma agência de desenvolvimento.....	62
2.6	Considerações finais	65
3	MODELOS DE COMPETITIVIDADE APLICADOS ÀS AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS E REGIÕES ECONÔMICAS	69
3.1	Modelo de Porter: diamante da competitividade	70
3.2	Modelo de Boisier: o hexágono da competitividade territorial	77
3.3	Modelo de Stamer <i>et al.</i>: níveis da competitividade sistêmica	80
3.4	Modelo de Cunha: classificação e caracterização de aglomerados produtivos de economias em desenvolvimento	86
3.5	Considerações finais	90
4	AGLOMERADO PRODUTIVO TÊXTIL-VESTUÁRIO DO VALE DO ITAJAÍ/SC	92
4.1	Natureza do processo produtivo	93
4.2	Origem e desenvolvimento	97
4.3	Perfil do aglomerado têxtil-vestuário	99
5	ESTUDOS E AVALIAÇÕES DO AGLOMERADO TÊXTIL-VESTUÁRIO DO VALE DO ITAJAÍ	105
6	MODELO DE AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO SETORIAL PARA O AGLOMERADO TÊXTIL-VESTUÁRIO: O CASO ITALIANO E UMA PROPOSTA PARA SANTA CATARINA	123

6.1	Um modelo de mecanismo de integração regional na Itália: o sistema ERVET, uma rede interinstitucional.....	123
6.2	O mecanismo de integração para o setor têxtil-vestuário italiano: CITER – Centro de Informação Têxtil da Emilia Romagna.....	125
6.3	Modelo de agência de desenvolvimento setorial para o aglomerado têxtil-vestuário: um caso no Vale do Itajaí.....	132
6.3.1	A agência setorial como parte integrante de um sistema de promoção regional.....	135
6.3.2	A agência setorial do aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí.....	138
7	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	151
7.1	Conclusões.....	151
7.2	Recomendações.....	153
	REFERÊNCIAS.....	154

1 INTRODUÇÃO

Autores, como Hamel e Prahalad (1995); Quinn (1996); Kotler (1997); Porter (1999) evidenciaram o processo de mudança na forma da concorrência mundial, e, por conseguinte, nos padrões de competitividade nacional, devido à evolução da globalização econômica ocorrida de modo acentuado na década de 90.

No início do século XXI, as mudanças ainda insistem em redirecionar constantemente o fluxo da prosperidade, uma vez que os ciclos de expansão e retração econômica estão cada vez mais curtos. Hammer (2002) em sua obra “A Agenda” relatou que “os desafios que temos pela frente em um mundo progressivamente competitivo são eternos e muito árduos”.

Dessa forma, a busca por interações e pela articulação eficiente em prol do desenvolvimento, deve ser uma preocupação permanente de empresas e de toda a sociedade pertencente ao território onde elas estejam inseridas. Esta busca incessante foi bem transcrita na citação a seguir:

“A riqueza de um país pode ser vista como a soma das riquezas criadas pelos negócios do país. Em uma economia de mercado, as corporações geram riquezas aumentando o valor global agregado, e essas riquezas serão então distribuídas sobre a forma de maiores salários para os trabalhadores, maiores dividendos para os acionistas, maior reinvestimento para as empresas e maior receita fiscal para o Estado, e também criarão empregos para as empresas relacionadas e para as indústrias de apoio. Esse processo de criação de riquezas é inerente a qualquer economia de mercado, e o papel das empresas comerciais é explorar esses mecanismos” (KOTLER apud SILVEIRA, 1999).

Ao mesmo tempo, em decorrência da revolução tecnológica dos últimos anos, houve mudanças radicais nos processos produtivos e de distribuição, seja no plano dos bens/produtos, seja no plano da circulação financeira. Por sua vez, o fenômeno da globalização impactou fundamentalmente a capacidade e as formas de competição entre nações e entre empresas. Isto permitiu a introdução de novos *players* no cenário

competitivo, que em situações anteriores, mantiveram-se contidos, quer pela ação de políticas nacionais, quer por fatores como distância geográfica.

Dentre as estratégias adotadas pelas nações, como forma de fortalecer sua competitividade, destaca-se a especialização regional e, neste âmbito, o fortalecimento das vocações e competências setoriais. Muitas nações, destacadamente as mais avançadas econômica e socialmente, desenvolvem políticas e mecanismos que estimulem alta competitividade às empresas localizadas em seus espaços geográficos.

Castro (2000), por sua vez, afirmou que muitas vezes, por questões de heranças históricas de divisão e especialização de trabalho e vocações despertadas, as regiões ficam conhecidas e desenvolvem-se tendo por base um produto, que naquele ambiente merece especial dedicação.

De forma espontânea, inicialmente em torno do produto, cria-se um aglomerado de empresas que compõem os elos de fornecedores de insumos para o processo produtivo, empresas de serviços de apoio, instituições privadas e públicas para o provimento de serviços técnicos especializados. Por conseqüência, a evolução ocorre na direção da estruturação de um sistema econômico local, no sentido de se criar um ciclo sustentável e virtuoso de desenvolvimento. Esses sistemas constituem-se de estruturas microrregionais competitivas que se relacionam de forma aberta com o mundo e com forte concentração dos interesses sociais. (CASAROTTO FILHO, 1996, p.45)

Uma questão consensual reside no fato de que a competição entre empresas no âmbito regional é salutar. Entretanto, os próprios competidores internos têm, ao mesmo tempo, seus mecanismos de cooperação entre si. Existem estruturas e instituições características nesse sentido, atuando como mecanismos de integração.

Dentro do contexto brasileiro, o êxito em desenvolver soluções produtivas, com poder de competição de classe mundial, é prioridade ainda maior em face da problemática situação de emprego e renda vivida pela população. Diversos programas governamentais e outros resultantes de parcerias público-privadas caminham nesta direção. Por ocasião dessas iniciativas, estão sendo permanentemente articulados programas federais e estaduais de adensamento de cadeias produtivas, de criação de sistemas locais de inovação, estruturação de arranjos produtivos locais, organização de

mecanismos de integração do desenvolvimento regional, tais como: agências de desenvolvimento (regionais e setoriais), observatórios econômicos e centros de informação.

Dentre esses mecanismos, as agências setoriais, atuando conjuntamente com estruturas que trabalhem informações estratégicas para um determinado setor produtivo desempenham papel importante e, certamente crescente, levando em consideração a imperiosa necessidade por informações e conhecimentos imposta pelo mundo moderno. Os sucessos alcançados por alguns aglomerados no mundo, mencionados na literatura, estão atrelados ao fato de possuírem em suas estruturas a presença de observatórios e/ou centros de informação.

Essa condição pode ser reforçada pela necessidade cada vez maior de informação e conhecimento estruturado nas regiões e empresas. O estabelecimento de uma sistemática de vigilância e de inteligência constante sobre os movimentos dos concorrentes e do mercado, sobre o ambiente econômico, político e legal dos países com os quais mantém ou quer manter negócios, bem como sobre as perspectivas e ameaças do desenvolvimento tecnológico, devem ser prerrogativas dentro das políticas e programas de fomento ao desenvolvimento regional e setorial.

Deste modo, conclui-se que a difusão da informação entre os atores de um aglomerado exerce um papel estratégico tão relevante quanto a busca interna por eficiência organizacional. Ou seja, a busca determinada, porém isolada, por eficiência interna pode ser comprometida, caso empresas e instituições de suporte não venham a atuar de forma coordenada, otimizando esforços e recursos.

Diante desta percepção, este trabalho buscou apresentar a proposta de um modelo de agência setorial focada no atendimento de demandas estruturais do aglomerado têxtil-vestuário da região do Vale do Itajaí, visando proporcionar um melhor aproveitamento das vantagens relacionadas às externalidades existentes, e buscando transformar em rotina, ações de cooperação e entrelaçamento entre empresas e instituições de suporte.

1.1 Justificativa

Conforme Gorini (2000), “os impactos da abertura da economia brasileira, do aumento da concorrência externa a partir de 1990 e da estabilização da moeda (que ampliou o consumo da população de renda mais baixa, a partir de 1994, com a implantação do Plano Real), induziram a transformações estruturais na Cadeia Têxtil Nacional”, cabendo destacar as seguintes:

- “o elevado volume de investimentos levou ao aumento da relação capital/trabalho na indústria têxtil, o que não ocorreu com as confecções, segmento caracterizado pela mão-de-obra intensiva;
- o processo de reestruturação implicou no declínio da produção em alguns segmentos, como o que ocorreu na produção de tecidos planos, onde se somaram dois efeitos: (i) falência de muitas empresas, especialmente dos produtores de tecidos artificiais e sintéticos, mais atingidos pelas importações da Ásia; (ii) substituição da produção de tecidos planos pela de malhas de algodão, cujos investimentos são mais baixos e cujo produto, em geral, também é mais barato, estando mais acessível à nova parcela de consumidores que o Plano Real incorporou ao mercado;
- deslocamento regional para o nordeste brasileiro e demais regiões de incentivos fiscais, visando menores custos de mão-de-obra; alguns governos estaduais têm participado junto com as empresas no desenvolvimento de programas de qualificação e treinamento de mão-de-obra, principalmente na confecção, o que aliás, é uma tendência mundial”.

Diante das mudanças de paradigmas enfrentadas pela nossa indústria têxtil e do vestuário, alguns autores, entre os quais, Campos *et al.* (2000), Lins (2000) e Grahl (1999) preocupados com os rumos do aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, em Santa Catarina, têm destacado que a dinâmica dos processos produtivos em nível mundial vem sendo cada vez mais catalisada pelo fortalecimento dos laços de cooperação entre as empresas.

Por sua vez, Henschel (2002) observou que “as novas formas organizacionais e de coordenação foram se sobrepondo, sempre amparadas pelo experimento de relações produtivas baseadas no conceito de concorrência cooperativa, possíveis de serem observadas nas aglomerações industriais setorializadas, caracterizando assim avanço positivo nos experimentos de cooperação entre empresas ao longo do tempo”. O autor ainda destacou que “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, representando parcela considerável na economia nacional”.

Uma outra abordagem realizada por Gereffi (1999) destaca: “o que está surgindo claramente como forma econômica predominante no complexo têxtil e de vestuário em alguns países da América do Norte e Europa são redes de empresas que interligam diferentes tipos de firmas em agrupamentos ou nós industriais e atravessam as fronteiras do país e do setor. Em vez da performance de empresas individuais, essas redes constituídas é que serão a chave para a futura competitividade dos países envolvidos, no setor de vestuário como um todo”.

Todas as citações realizadas até o momento, reportaram às mudanças nos padrões de relacionamento da indústria têxtil-vestuário, que foram intensificadas na última década e, que pelo crescente acirramento das disputas nos diversos mercados globais, levaram a necessidade de organização e profissionalização, de modo a se viabilizar um melhor planejamento e gerenciamento de ações, programas e projetos que busquem a competitividade de todo um aglomerado, e não somente de uma empresa isolada.

Nota-se, porém, a dificuldade em se adotar ações de complementaridade de competências entre as empresas, dificultando a formação de redes flexíveis e desfavorecendo o fortalecimento do potencial inovativo e de outras iniciativas voltadas a explorar o grande potencial oferecido pela ação conjunta, em especial num aglomerado tão denso e diversificado como o têxtil-vestuário do Vale do Itajaí.

Por outro lado, não existe uma estrutura aglutinadora preocupada com estas questões, que cuja missão seja convergir todos os esforços realizados no desenvolvimento de parcerias, redes de cooperação, coordenação de projetos e ações para aumentar a eficiência coletiva das empresas. Uma estrutura profissionalizada e capacitada para gerir inúmeras redes de interlocutores, buscando realizar a interface permanente entre a oferta e demanda de informação entre os atores do aglomerado.

Dentro deste contexto, define-se como problema de pesquisa: **quais os elementos-chave necessários para a composição estrutural na constituição de uma agência de desenvolvimento setorial para o aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Propor um modelo de agência de desenvolvimento setorial para o aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, baseado em modernos mecanismos de integração de aglomerações produtivas, como possibilidade de fortalecer a governança deste aglomerado.

1.2.2 Objetivos específicos

- discorrer sobre fatores determinantes para o ganho da vantagem competitiva em nível regional e setorial;
- abordar o papel do mecanismo de integração, como elemento de fortalecimento da governança territorial e setorial;
- abordar modelos de promoção da competitividade sistêmica, explorando-se tanto os aspectos territoriais quanto os setoriais;
- contextualizar a importância e os ganhos oriundos da estruturação de um mecanismo de integração, do tipo agência de desenvolvimento setorial.

1.3 Limitações

No decorrer do trabalho foram encontradas algumas limitações no que diz respeito ao desenvolvimento do modelo, dentre estas se destacam:

- falta de uma aplicação prática do modelo proposto, não possibilitando mensurar resultados relacionados à exeqüibilidade e adequação às condições encontradas no aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí;
- existência de um material teórico muito escasso sobre o tema relacionado às estruturas tipo agência de desenvolvimento;
- estruturas do tipo agência de desenvolvimento são muito recentes no Brasil, logo a legislação vigente no país não contempla abordagens mais amplas como previsto no caso italiano, principalmente no que tange às relações societárias, como por exemplo, em processos de implantação de consórcios ou de mecanismos de integração regional.

1.4 Metodologia adotada para realização do trabalho

A dissertação foi desenvolvida buscando-se a proposição de um modelo aplicado às necessidades e demandas do aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, sem, obviamente, perder a característica de um sistema genérico. Sua concepção pode ser utilizada na proposição de outros mecanismos semelhantes, aplicados a outras aglomerações produtivas localizadas em territórios com condições sócio-econômicas distintas daquelas encontradas durante a realização deste trabalho.

Para a pesquisa bibliográfica foi realizada a identificação das publicações acerca dos assuntos relacionados com competitividade empresarial e territorial, aglomerados produtivos (*clusters*) e mecanismos de integração para o desenvolvimento regional e setorial, bem como seus respectivos embasamentos teóricos, enfatizando o que existe publicado sobre estes assuntos e alguns modelos bem sucedidos adotados junto ao setor produtivo em localizações geográficas italianas, consideradas referenciais para este trabalho.

Por sua vez, para a fundamentação da proposta de criação de um mecanismo de integração, do tipo agência setorial, foram utilizados ainda, além das obras constituintes da base teórica, várias fontes de consultas adicionais como artigos, periódicos, *sites*, revistas, dissertações, teses, outros quatro estudos e diagnósticos, que constataram uma série de lacunas nas relações empresariais e gargalos de competitividade quanto ao suporte no desenvolvimento deste aglomerado.

A escolha do aglomerado, objeto desta dissertação, foi realizada primeiramente pela necessidade percebida e declarada de seus representantes (atores empresariais e institucionais) quanto à construção de uma rede profissionalizada para atendimento às demandas em P&D, formação profissional, informação e serviços especializados. Foram consideradas também características relacionadas a sua importância econômica no contexto catarinense, bem como a potencialidade de obtenção de incrementos na competitividade do aglomerado em curto prazo, devido às inúmeras possibilidades de interações entre os seus atores, considerando-se a estruturação do modelo de mecanismo de integração proposto.

O modelo de mecanismo, do tipo agência de desenvolvimento setorial, por sua vez, foi desenvolvido levando-se em conta as estruturas de suporte já existentes, mas que nesta proposta sofreram um rearranjo quanto ao seu papel e funcionamento, buscando evitar sobreposições na condução das ações de promoção do aglomerado e direcionando-as para o equacionamento das deficiências apontadas em estudos recentes, e que foram revisados neste trabalho.

Um outro aspecto está relacionado ao embasamento da proposição segundo critérios adotados da publicação de Cunha (2003) e do modelo da lente do desenvolvimento do Chamala (1999). Também, em complementaridade, buscou-se referências de modelos de mecanismos de integração e organização industrial adotados nos territórios produtivos italianos, tais como o CITER, cujas atribuições serviram de subsídios para a formulação das atribuições esperadas da futura agência de desenvolvimento setorial.

Por fim, foram apresentadas as conclusões e recomendações, com o intuito de dar continuidade aos estudos e ao aprofundamento do modelo proposto, através da observação dos resultados obtidos durante sua aplicação prática, dentro de um projeto

piloto, com a participação efetiva dos atores empresariais e demais representantes do aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí.

1.5 Estrutura do trabalho

A dissertação está estruturada da seguinte maneira: o primeiro capítulo, este, que trata da introdução; os capítulos dois, três e quatro, tratam do desenvolvimento teórico; o capítulo cinco apresenta a proposição do modelo e; finalmente, o capítulo seis que traz as conclusões e recomendações do trabalho.

Neste capítulo de introdução, estão apresentados os objetivos da dissertação e a metodologia utilizada para realização do trabalho. Ainda estão presentes as justificativas e a problemática do tema, bem como as limitações evidenciadas durante o desenvolvimento do conteúdo.

No segundo capítulo, são abordados os conceitos de competitividade sistêmica e sua variante sob o enfoque territorial, mas adequada para enquadrar a concepção de políticas de desenvolvimento econômico local. Em seguida são apresentados e discutidos os efeitos dos aglomerados (*clusters*) na competição e, por conseguinte, os fatores que condicionam fortemente o processo do seu desenvolvimento. Dentro do contexto de um processo evolutivo, são abordados também neste capítulo, os Sistemas Produtivos Locais explorando-se especialmente suas particularidades, e, finalmente, são discutidos os mecanismos de promoção e integração territorial, demonstrando os tipos existentes, suas funções e características, dando ênfase às agências de desenvolvimento pela constatada capacidade deste tipo de mecanismo no fomento e realização de parcerias entre entidades públicas e privadas de um território.

No terceiro capítulo, são abordados quatro modelos de competitividade, selecionados pela suas contribuições amplamente discutidas a respeito dos fatores de competição, em diferentes espaços regionais, abarcando as dimensões que influenciam na competitividade, inclusive, um modelo para a classificação e caracterização de aglomerados de economias em desenvolvimento. A seleção destes modelos prendeu-se ao sucesso conquistado na avaliação da competitividade de economias regionais e de setores produtivos, sob o enfoque ou não da proximidade geográfica de empresas

de um mesmo setor, como são os casos das propostas de Porter (1989), Stamer *et. al.* (1994), Boisier (1996); Cunha (2003), bem como pelas suas referências através de seus conceitos, fatores e critérios, para a concepção do modelo de agência setorial do aglomerado têxtil-vestuário, objeto de proposição desta dissertação.

Por sua vez, no quarto capítulo, são caracterizadas as etapas da cadeia produtiva têxtil-vestuário, apontando seus aspectos principais e características do regime tecnológico. Estará sendo feita uma referenciação histórica do aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, bem como uma abordagem dos principais agentes do aglomerado (as empresas produtoras, seus fornecedores e principais instituições de coordenação) e suas interações.

No quinto capítulo são apresentadas problemáticas e ações de melhoria para o aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, através do resumo de quatro estudos realizados entre 1997 e 2003, utilizando-se critérios definidos por Cunha (2003) e caracterizados no terceiro capítulo. Estes resumos apresentam várias lacunas existentes neste aglomerado e fornecem subsídios para a proposição de um modelo de mecanismo de integração setorial.

No sexto capítulo, destaca-se a apresentação do mecanismo de integração regional denominado Sistema ERVET, que funciona como uma agência de desenvolvimento territorial da Emilia Romagna, que originou um consórcio institucional, voltado ao setor têxtil e vestuário, denominada de CITER (Centro de Informação Têxtil-Vestuário da Emilia Romagna) um referencial para a modelagem de uma estrutura que atenda às demandas do setor têxtil-vestuário da região do Vale do Itajaí, cuja proposta constitui-se na parte mais importante deste item e do trabalho de forma geral.

E, por fim, no sétimo capítulo são desenvolvidas as conclusões e recomendações do trabalho, bem como uma abordagem das principais vantagens do modelo proposto. Também neste capítulo são apresentadas sugestões para estudos e tratativas futuras acerca do tema.

2 REVISÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é demonstrar que a utilização do conceito de competitividade sistêmica territorial, do ponto de vista econômico, é adequada para enquadrar a concepção de políticas de desenvolvimento econômico local.

O conceito de competitividade é, em primeiro lugar, esboçado no ambiente empresarial e, a seguir, transposto para o espaço ocupado pelos territórios e são, então, reveladas as dimensões e o alcance da noção de competitividade sistêmica.

A etapa seguinte trata da abordagem sobre aglomerados, também denominados *clusters*¹, fundamentando as posições de Porter. São apresentados e discutidos os efeitos dos aglomerados (*clusters*) na competição. Em seguida, são abordados os fatores que condicionam fortemente o processo de desenvolvimento dos aglomerados.

Sob a ótica de um processo evolutivo, são abordados também neste capítulo, os sistemas produtivos locais explorando-se especialmente suas particularidades, como por exemplo, a utilização eficaz de mecanismos de integração territorial e local para promover a sinergia empresarial e institucional das organizações neles existentes.

E, finalmente, são discutidos os mecanismos de promoção e integração territorial, demonstrando os tipos existentes, suas funções e características, dando ênfase às agências de desenvolvimento pela constatada capacidade deste tipo de mecanismo no fomento e realização de parcerias entre entidades públicas e privadas de um território.

2.1 Competitividade empresarial e territorial

2.1.1 Desafios da competitividade

A economia brasileira tem seguido um novo caminho, em virtude da nova ordem econômica que, em âmbito mundial, passou a imperar em meados da década de 80 e no Brasil, a partir dos anos 90. Antecedendo este período, o que se presenciava era

¹ *Cluster* é a denominação dada a um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares (PORTER, 1999).

uma política na qual a produção interna mantinha-se protegida da concorrência externa, e a sobrevivência da empresa nacional dependia, sobretudo da produtividade, consistindo em um ambiente no qual o desempenho da empresa nacional era considerado sem levar em conta o desempenho das empresas no exterior. Porém, com o atual nível de abertura e uma tendência de ampliação, a sobrevivência da empresa nacional passou a ser uma questão de competitividade, cuja medida considera o desempenho internacional. A economia brasileira está no início de uma nova fase evolutiva, com grandes desafios a serem enfrentados.

De acordo com Rossetti (1997), um dos muitos desafios que as nações em desenvolvimento enfrentam, dentro desta nova ordem econômica, é a necessidade de conciliar as exigências de melhoria da competitividade empresarial com as necessidades sociais de expansão das oportunidades de emprego. A produtividade expandiu com muita velocidade nas últimas décadas, em razão do aumento da concorrência entre as empresas.

Ferreira (2000) destacou as causas consideradas responsáveis pelo aumento da competitividade:

- a) multipolarização: a mudança do modelo geopolítico bipolar para o multipolar trouxe conseqüências na área da competitividade das empresas porque a supremacia econômica e do poder passaram a depender do domínio de tecnologias avançadas de todo o processo produtivo, objetivando tomar enormes espaços em mercados, agora liberalizados;
- b) macroparcerias: a formação de blocos econômicos, sob dois enfoques, provocou o acirramento da rivalidade entre as empresas: i) a abertura das fronteiras entre os países-membros permitiu que os produtos e fatores de produção passassem a ter livre trânsito pelas economias do bloco; ii) o tamanho do mercado integrado passou a ser altamente atrativo para as empresas, em virtude de seu elevado poder de compra. A possibilidade de trânsito livre aos recursos de produção através das fronteiras dos países do bloco levou empresas, especialmente as de grande porte, a produzir em parcerias, estimuladas pela sinergia criada pelo novo ambiente. A melhoria de produtividade desse processo fez aumentar a competição;

- c) liberalização: é um pressuposto da formação de blocos econômicos. Ela se processa ao longo do tempo, cumprindo metas prefixadas, permitindo uma acomodação das empresas dos países que integram o bloco. A União Européia já alcançou o estágio de plena liberalização de fronteiras entre os países-membros. Além da liberalização intrablocos, observa-se ainda a tendência de queda das barreiras entre um bloco e outro. Desde o início da década de 90, a economia brasileira vem reduzindo as barreiras alfandegárias por dois motivos especiais: a pressão do processo de globalização da economia e a integração econômica visando a constituição do Mercosul. O maior grau de exposição à concorrência vem forçando as empresas brasileiras a melhorar sua eficiência, através de medidas que resultem em aumentos de produtividade;
- d) globalização: tendo em vista o sistema multipolarizado e mais aberto, as grandes empresas procuram estar presentes em todos os blocos econômicos com projetos arrojados em termos de padrões tecnológicos, acirrando assim a competição nas diferentes indústrias;
- e) inovação acelerada: nos dias de hoje, o processo de inovações, a partir de invenções, acelerou-se consideravelmente, em razão da acumulação do conhecimento tecnológico e dos vultosos recursos destinados à pesquisa e ao desenvolvimento. Desse modo, observa-se hoje a modificação de toda uma linha de produto em apenas um ano, reduzindo o tempo para que um produto se torne obsoleto. As empresas têm por meta tornar seu produto obsoleto, antes que o concorrente o faça, para assim mantê-lo competitivo no mercado;
- f) queda de barreiras de entrada: não existe mais espaço para mercado cativo. Barreiras que haviam no passado, como por exemplo, financeiras, tecnológicas, de competências básicas, de regulamentações públicas e de acordos entre concorrentes estabelecidos, praticamente estão desaparecidos nos dias de hoje. Empresas que em décadas passadas estavam tranquilas pela proteção de tais barreiras de entrada, agora estão sujeitas a enfrentar concorrentes, se quiserem permanecer no mercado.

Os fatores acima analisados mostraram que a competitividade das empresas tornou-se um processo muito exigente e em contínuo aumento do grau de complexidade. Entretanto, revelou uma faceta segregadora desse processo, baseada na assimilação de tecnologias avançadas e, conseqüente aumento da produtividade, pelas economias desenvolvidas. O que se percebeu como resultado, é a exclusão de um enorme contingente humano de nações mais pobres, devido à baixa qualificação profissional contida em suas populações economicamente ativas.

2.1.2 Competitividade empresarial

Diante do exposto no item anterior, faz-se necessário compreender o significado do conceito de competitividade aplicado a uma empresa ou a um setor empresarial, pertencente à indústria, comércio e serviços. Este termo para muitos está relacionado com a participação no mercado enquanto que para outros é entendido como um conjunto de parâmetros tecnológicos relativos ao pessoal, aos processos e equipamentos produtivos e aos métodos de gestão.

Focando no conceito de competitividade, sob a ótica dos aspectos dinâmicos do mercado global, seu significado está baseado na habilidade de uma empresa em formular e implementar estratégias competitivas que permitam manter ou mesmo ampliar uma posição de mercado, no longo prazo. Dessa forma, a resultante de competitividade não depende apenas da posição de mercado da empresa ou da eficiência do processo produtivo, medida pela relação insumo/produto (*input/output*). Ela possui uma relação direta com a capacidade e a habilidade da empresa em articular os recursos humanos, os processos, os equipamentos e a gestão para promover inovações, reagindo, se antecipando e determinando as mudanças do mercado.

Para Koechlin (2000) a definição operacional de competitividade de uma organização privada corresponde “à habilidade em expandir a diferença entre a percepção de valor pelo cliente e o custo de produção do bem”. Para ganhar competitividade as empresas devem ampliar esse diferencial. O meio mais importante

para consegui-lo é através da inovação. No entanto, a grande maioria das empresas raramente inova em ações isoladas.

Diante dessa constatação, surge uma variável crítica no processo de inovação, principalmente quando referente a pequenas e médias empresas, que consiste na capacidade em implementar redes colaborativas, especialmente com fornecedores, canais de distribuição, clientes e instituições de pesquisa e desenvolvimento para a criação e transferência de tecnologia. Essas redes ocorrem de forma muito evidente no âmbito de aglomerações empresariais, ou *clusters* que se caracterizam por estar firmemente ancorados em um determinado espaço territorial.

O discurso de Porter (1991) sobre as estratégias competitivas empresariais fez menção aos trabalhos da Harvard Business School, que preconizaram a roda da estratégia competitiva transmitindo a idéia de que toda estratégia consiste, na sua essência, em uma articulação, em uma subordinação de meios (políticas) aos fins (metas): “Como em uma roda, os raios (políticas) - devem originar-se de e refletir, o centro (metas), devendo estar conectados entre si. Do contrário a roda não irá girar” (FIG.1).

O contexto no qual a estratégia é formulada ilustra os quatro fatores básicos que estabelecem os limites do espaço de manobra de uma companhia. Há limites internos e externos. Os pontos fortes e os fracos equivalem a uma reflexão interna, a um exercício de autoconhecimento, envolvendo o perfil de ativos, as qualificações em relação à concorrência. Essa reflexão deve ser motivada e complementada pelo envolvimento das pessoas, em todos os níveis hierárquicos. No caso dos limites externos figuram, por um lado, as ameaças e oportunidades prospectadas através do desenho de cenários alternativos de futuro, levando em conta as externalidades que afetam as ações mais imediatas da empresa. Por outro lado, o esforço estratégico como um todo é afetado pela capacidade de integração e articulação com os *stakeholders*, remetendo a questão ao campo da governança.

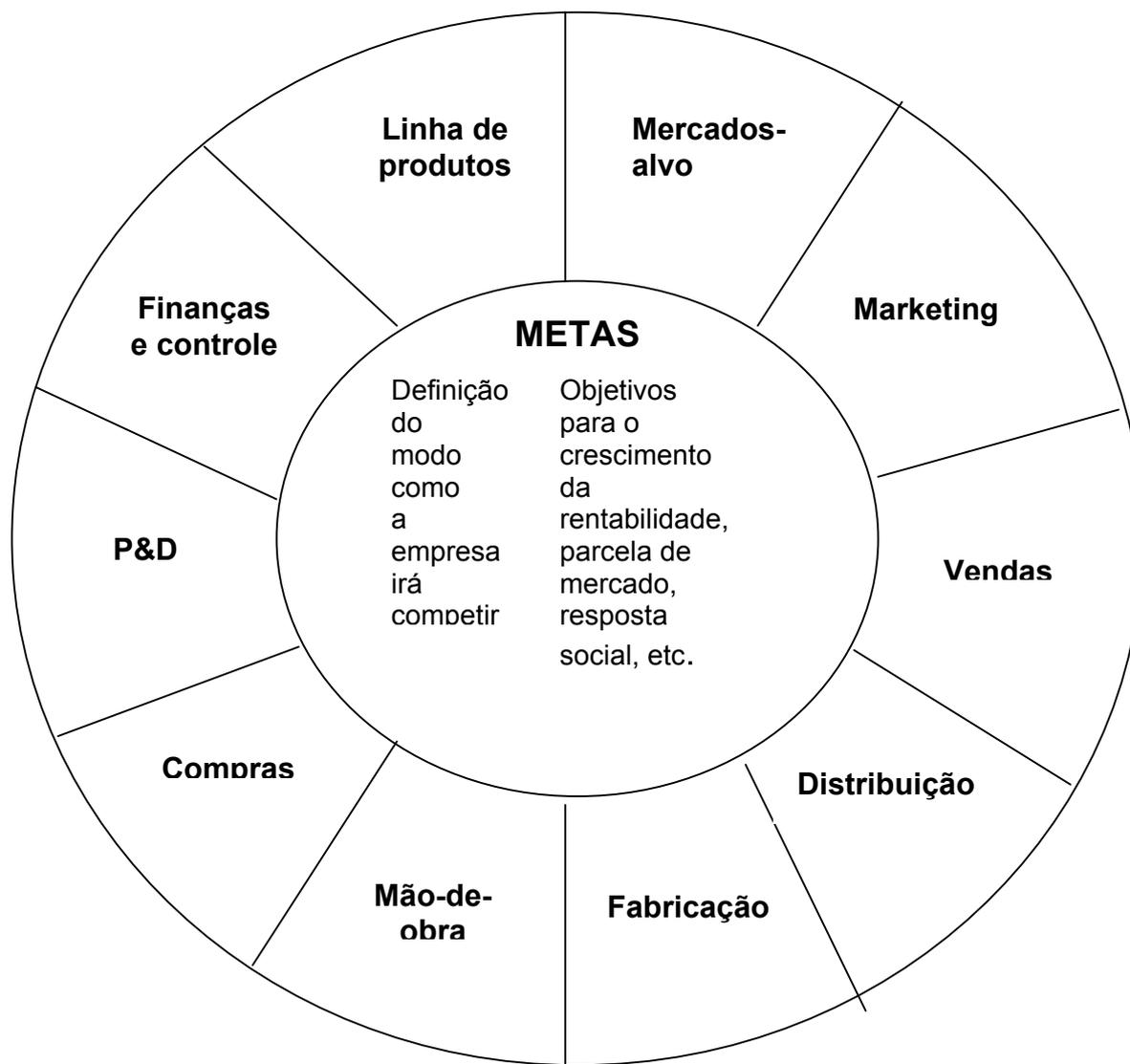


Figura 1 – A roda da estratégia competitiva.
 Fonte: Porter, 1991.

Outro aspecto a condicionar um posicionamento competitivo e a determinar o seu sucesso ou insucesso, é a fonte de vantagem competitiva da empresa. Essa fonte vem, por um lado, da forma pela qual a empresa se organiza internamente, integrando atividades tais como: logística, operações, marketing, administração de recursos humanos, finanças. Por outro lado, depende também do ambiente empresarial externo, e da maneira como se articulam os atores da cadeia produtiva onde a empresa está

inserida, envolvendo tanto aqueles à jusante quanto os que se encontram à montante, tais como: fornecedores, distribuidores e compradores.

Nesse segundo aspecto, pode considerar o conceito de custo coletivo ou de agregação coletiva de valor. Além da questão relativa à origem (intramuros ou extramuros) “há o aspecto relacionado à natureza e diversidade da fonte de vantagem competitiva e à procura de aprimoramento e atualização constantes dessa vantagem, em todos os níveis” (RUBEL, 2002).

No que concerne à natureza, as fontes podem estar edificadas sobre fatores básicos, como por exemplo, baixo custo de mão-de-obra e matérias primas, conduzindo a vantagens competitivas de ordem inferior. Podem, ao contrário, estar fundamentadas em fatores adiantados, como por exemplo, conhecimento avançado, capacidade de aprender de forma auto-sustentada e permanentemente, pessoal especializado e altamente treinado, pesquisa e desenvolvimento de novos métodos e produtos. Quanto ao aspecto do aprimoramento e constante atualização da vantagem competitiva, tem a ver com criatividade e inovação.

Segundo Ferraz *et al.* (1995), os determinantes da capacidade competitiva de uma empresa também podem ser estruturados em torno de três conjuntos de fatores:

- a) fatores sistêmicos: que envolvem elementos infra-estruturais (logística e serviços tecnológicos), político-institucionais (política tributária e tarifária), internacionais (condições de inserção na economia global), sociais (qualificação de recursos humanos) e legais-regulatórios (normas ambientais, proteção ao consumidor, defesa da concorrência, proteção da propriedade industrial);
- b) fatores estruturais: concernentes à configuração da indústria: grau de verticalização, relações com clientes e fornecedores, escala de produção, mercado (tamanho, dinamismo e grau de sofisticação), regime de incentivos e dinamismo industrial (exposição ao comércio internacional, rivalidade entre empresas, mecanismos de financiamentos);
- c) fatores empresariais: que se referem à inovação (produto, processo, fontes de tecnologia), gestão (marketing, vendas, administração), produção

(atualização tecnológica e sistemas de qualidade), recursos humanos (qualificação e treinamento).

A relação existente entre esses fatores está representada na figura abaixo:

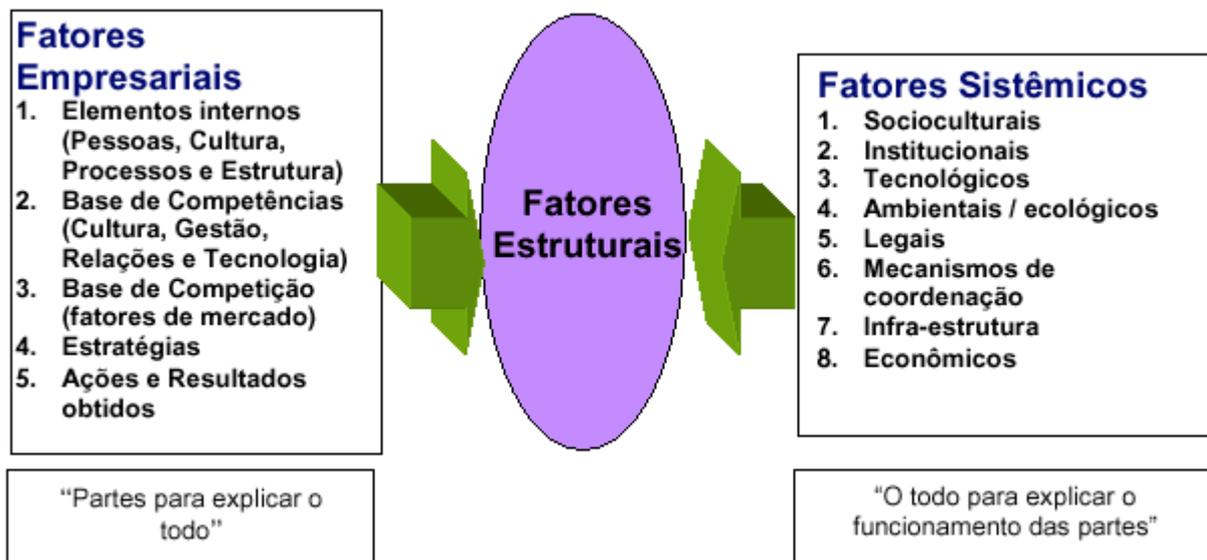


Figura 2 – Relação entre os fatores determinantes da capacidade competitiva de uma empresa.

Fonte: Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina (IEL/SC), 2001.

Porter (1996) argumentou que a eficácia operacional, representada pelo valor máximo que uma empresa é capaz de proporcionar com o fornecimento de um certo produto ou serviço, a um dado custo, utilizando os melhores recursos disponíveis, é condição necessária, mas não suficiente para conquistar uma vantagem competitiva sustentável. Ao contrário, o lema da estratégia competitiva é ser diferente. É escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um conjunto único de valores para o cliente.

O papel da inovação está intimamente associado à flexibilidade e prontidão das reações da empresa às mudanças ambientais, inclusive no próprio processo de promoção dessas mudanças. Por outro lado, a sustentabilidade de um posicionamento competitivo depende do grau de integração das atividades da empresa em torno da estratégia escolhida. Essa integração é dificilmente visível e replicável pelo concorrente.

A conclusão que pode ser obtida em relação às abordagens anteriores é que a fonte de vantagens competitivas de uma empresa repousa sobre a articulação dos recursos disponíveis, em torno de um objetivo de fundo, que deve estar alicerçado sobre uma estrutura fomentadora da inovação. Por outro lado, ainda que o papel das empresas seja fundamental para o desempenho da economia, a sua performance é dependente, em grande parte, do ambiente em que se inserem. Certos ambientes são favoráveis ao desenvolvimento das empresas e da economia. Por sua vez, outros são desfavoráveis. Para introduzir com mais precisão o discurso sobre a influência do ambiente na equação da competitividade e fundamentar os conceitos de competitividade sistêmica discute-se a seguir, o significado da competitividade econômica para os territórios, e em particular, as regiões.

2.1.3 Competitividade territorial

Segundo Boisier (1996), os territórios podem ser classificados em três tipos:

- a) territórios naturais: correspondem a áreas virgens, não incorporadas aos circuitos sócio-econômicos;
- b) territórios equipados: são aqueles que já receberam algum tipo de intervenção humana, mediante obras de infra-estrutura;
- c) territórios organizados: descrevem uma situação na qual a equação território/sociedade é visível através de uma base natural, equipada com intervenções físicas, como por exemplo, infra-estruturas, onde haja um sistema de relações econômicas e sociais que atue como elemento estruturante de uma comunidade. Ou seja, um território que abrigue uma forma de governo, uma organização de exercício de poder, com determinada autonomia de ação e com plena capacidade de formular, implementar e aperfeiçoar políticas focadas no atendimento de demandas da sociedade.

Diante de questões referentes às diferenças econômicas existentes entre os países membros da União Européia, o economista Cuadrado-Roura (1998) recorreu ao conceito de competitividade territorial, definindo-o da seguinte forma: “Há companhias

competitivas e não-competitivas, mas há também territórios que são mais competitivos e outros que são menos. Territórios em geral, e regiões e cidades em particular, também são gladiadores na arena da competitividade”.

Segundo Rubel (2002) existem alguns fatores ou elementos necessários para que as atividades produtivas estejam “bem localizadas”. Alguns são simplesmente imóveis, como qualidade ambiental, infra-estrutura e redes urbanas. Outros são, na prática, dificilmente transplantáveis, como a disponibilidade de trabalho qualificado, sub-contratadores potenciais, centros de pesquisa, autonomia governamental e assim por diante. A existência desses elementos e vantagens em dado território tornam-no mais atraente para o investimento estrangeiro e produzem condições mais favoráveis no sentido de mobilizar seu potencial endógeno. Em suma, esses elementos tornam-no mais competitivo.

Para Costa e Arruda (1999) a definição da competitividade de um país carrega uma sutileza: não são os países que competem entre si, mas sim as empresas dos países. Assim sendo, uma nação competitiva tem condições econômicas, políticas e sociais necessárias para propiciar às empresas um ambiente que lhes permita, a partir de uma gestão eficaz, concorrer com firmas localizadas em outros países. Os autores relataram que ocorrem disputas entre países, envolvendo, por exemplo, a atração de empresas.

Castells (1999) ao comparar a situação de empresas e territórios afirmou que o conceito de competitividade “é um atributo mais de organizações econômicas coletivistas, tais como países e regiões, do que de empresas”. Para as empresas surge como fonte de motivação: a lucratividade. Quanto aos governos, moldados por um conjunto maior de valores e interesses, estarão voltados, na esfera econômica, para a maximização da competitividade das empresas julgadas importantes pelo fato de servirem aos interesses da população de seus territórios, gerando emprego e renda.

No que se refere às políticas de desenvolvimento regional, Boisier (1996) sugeriu duas possibilidades de abordagem: regiões como quase Estados e regiões como quase empresas. A definição de regiões como quase Estados, é utilizada para destacar a dimensão política das relações de dominação e dependência que se estabelecem entre regiões. Por sua vez, o conceito de regiões como quase empresas, particularmente

importante para o desenvolvimento deste trabalho, representa a necessidade de introduzir no plano da gestão regional alguns procedimentos característicos do planejamento estratégico, tal como vem sendo praticado com êxito, pelas grandes corporações. Nesse sentido, Boisier (*apud* RUBEL, 2002) defendeu o ponto de vista de que todo o governo territorial deve apresentar uma estratégia que responda, dentre outros, aos seguintes requisitos:

- a) o que produzir e onde vender: a resposta passa pela escolha de um perfil produtivo regional ancorado no desenvolvimento de vantagens comparativas dinâmicas ou competitivas, originadas, em processos de inovação e difusão tecnológica. Há escolhas duras a serem feitas, como, por exemplo, assumir a responsabilidade de interromper (previamente e não depois) atividades não competitivas. Quanto ao “onde vender”, significa desenvolver, de modo permanente, estudos de mercado e sistemas de marketing que permitam inventar ou descobrir espaços de comércio adequados;
- b) quais os projetos que deverão ser desenvolvidos e como acionar os mecanismos para financiá-los: em primeiro lugar se trata de disponibilizar para possíveis investidores um banco de projetos alinhados com o perfil produtivo previamente escolhido. A seguir, estruturar a engenharia financeira e institucional para implementá-los;
- c) qual a marca/imagem territorial que deverá ser adotada e de que maneira podemos promovê-la: “sendo os territórios organizados os novos atores na competição internacional por capital, tecnologia e mercados” é necessário promover a sua imagem ou marca territorial, fazendo uso de instrumentos do tipo feiras, missões comerciais, material audiovisual, pavilhões permanentes e escritórios de promoção de negócios.

Boisier (1996) ainda enfatizou que um dos ensinamentos da globalização demonstrou que a reconversão econômica deixou de ser uma questão pertinente apenas a situações de obsolescência econômica, mas passou a ser uma questão a ser enfrentada por todas as regiões, qualquer que seja sua base produtiva. Essa constatação reflete que o processo de reconversão econômica ocorre pela necessidade

de competitividade e não apenas pela condição de obsolescência. Quem produz computadores, por exemplo, deve se reconverter permanentemente para permanecer em uma situação de competitividade vigorosa, produzindo computadores de terceira, quarta ou última geração.

De acordo com Haddad (1996) o conceito da competitividade regional, que remete à promoção de um alto desempenho do setor produtivo da região, de forma a incentivar o crescimento econômico, atuando principalmente sobre as variáveis ao alcance do nível decisório local, se vincula estreitamente com o conceito de crescimento regional endógeno. Justamente porque esse conceito tem a ver com a explicação do crescimento desigual das regiões, segundo ritmos e estilos diferenciados.

Rubel (2002) reforçou que no âmago da teoria do crescimento regional endógeno está o fato de considerar na equação do crescimento econômico, além dos fatores clássicos representados pela terra, capital e trabalho, outros fatores anteriormente vistos como exógenos, como por exemplo, capital humano, conhecimento, informações, pesquisa e desenvolvimento e, arcabouço institucional. Ao tratar, em primeira instância, do crescimento econômico, as políticas de promoção da competitividade abordam importantes pré-requisitos para o desenvolvimento pleno. “O processo de crescimento depende, principalmente, da capacidade da região em atrair recursos (financeiros, tecnológicos e institucionais) nacionais e internacionais, públicos e privados”. O processo de desenvolvimento, por sua vez, depende da capacidade da sociedade local transformar os frutos do crescimento econômico em instrumentos para combater a exclusão social, promover a equidade de oportunidades, preservar o ecossistema regional. Em síntese, este desenvolvimento tão desejado depende de uma complexa rede de instituições e de agentes de desenvolvimento.

Diante dos pontos revelados acima sobre a competitividade territorial conclui-se que a atuação das empresas representa um papel decisivo para a compreensão do assunto, revelando a existência de vínculos entre as empresas e seu habitat. É justamente ao longo dessa vertente que transita o conceito de competitividade sistêmica, explorando as relações entre a atividade produtiva e o ambiente e as relações sistêmicas que entre eles prevalecem.

2.2 Aglomerados produtivos (*clusters*)

“Do inglês, *cluster* é traduzido como se aglomerar, se agrupar. Economicamente, cluster traduz-se de uma forma um pouco mais ampla que um agrupamento de empresas do mesmo setor” (SILVEIRA, 1999).

Em uma publicação da EURADA (1999) foi mostrada a dimensão e escopo de atuação dos *clusters*, na qual: “são considerados concentrações geográficas de firmas e instituições interconectadas em um campo particular. Eles englobam uma coleção de indústrias e outras entidades importantes para a competição”. Eles incluem, por exemplo, fornecedores de insumos especializados tais como os de componentes, maquinaria e serviços, além de provedores de infra-estrutura especializada.

Porter (1999) tem uma visão mais abrangente de *cluster*. Além da concentração de empresas, inter-relacionadas, o *cluster* inclui, a montante, fornecedores especializados de insumos, tais como: componentes, maquinarias, além de provedores de serviços especializados de infra-estrutura; a jusante inclui distribuidores e clientes e, lateralmente, existem ligações com empresas produtoras de bens complementares ou empresas que se relacionam em razão da habilidade, tecnologias ou insumos comuns. Finalmente, o cluster inclui também o governo, instituições como universidades, provedores de treinamento profissional, fornecedores de informações especializadas e suporte técnico, além de associações comerciais e outras entidades associativas do setor privado que apoiam seus participantes.

Ainda segundo o autor, um “*cluster*” é considerado “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos” (PORTER, 1999).

Segundo Lins (2000), as inter-relações das empresas podem ocorrer por vínculos verticais, horizontais e multilaterais. Os verticais podem ser ligações a montante (para frente), por exemplo, caso de fornecedores e subcontratados; ou a jusante (para trás), no caso de compradores e agentes de comércio exterior. O marketing conjunto, aquisições coletivas de insumos, utilização comum de instalações,

máquinas e equipamentos especializados são exemplos de ligações horizontais. Os vínculos multilaterais são aqueles que envolvendo produtores locais colocam em convergência associações empresariais e a administração pública local, possibilitando a parceria público-privada.

Em concordância com o texto anterior, Silveira (1999) salientou que os *clusters* abrangem a indústria central e as indústrias relacionadas e de apoio. Encadeamentos verticais são tipicamente os relacionamentos entre indústria central e as de apoio, e relacionamentos horizontais são os elos entre a indústria focal e outras indústrias que têm complementariedades com a indústria central em tecnologia e/ou marketing.

Sob este aspecto o relacionamento em rede preconiza a importância das indústrias relacionadas na geração de efeitos sinérgicos e dinâmicos para um *cluster* industrial, oportunizando as mais variadas interações entre os segmentos industriais. Por sua vez, as indústrias de apoio, além de aumentar o valor agregado, desempenham um papel fundamental na geração de economias externas, ou seja, criar efeitos adjacentes no *cluster* industrial.

Os *clusters*, atualmente, compõem o cenário econômico de muitas nações, quer avançadas ou em desenvolvimento. Mundialmente, os exemplos mais famosos são o *Silicon Valley* (na área de tecnologia da informação) e *Hollywood* (entretenimento), nos Estados Unidos. Como exemplos nacionais, podemos citar alguns que se aproximam da estrutura desejável para um *cluster*, como é o caso da região do ABC (SP) no setor automotivo e a região de Criciúma (SC) na cerâmica. Todavia, o exemplo mais representativo é o *cluster* do calçado de couro do Vale dos Sinos (RS).

2.2.1 Os efeitos do aglomerado na competição

Segundo Porter (1999), “os aglomerados constituem-se em um aspecto impressionante de quase todas as economias nacionais, regionais, estaduais e até municipais, sobretudo em países mais avançados, o que os tornam massas críticas de êxito competitivo extraordinário em determinadas áreas de negócios”. Ainda segundo o autor, os *clusters* influenciam a competição em três formas:

- "pelo aumento da produtividade das empresas ou setores componentes;

- pelo fortalecimento da capacidade de inovação e, em consequência, pela elevação da produtividade;
- pelo estímulo à formação de novas empresas, que reforçam a inovação e ampliam o *cluster*".

Um outro referencial pertinente foi expresso no relatório da EURADA (1999) no qual foram apresentados alguns detalhes sobre aglomerados industriais: "*Clusters* são massas críticas de informações, qualificações e de relacionamentos e de infra-estrutura num dado setor". Ainda foi considerado, que cada país e região desfrutam de condições locais que são propícias para a competitividade de suas empresas.

O papel do *cluster* na produtividade da empresa, esclarecendo que a competição moderna depende da produtividade, a qual baseia-se no modo como as empresas competem. Pertencendo a um *cluster*, uma empresa tem condições de operar com maior produtividade, possibilitada pela facilidade de acesso aos insumos, informações, tecnologias e à solução de problemas institucionais. Dentre outras facilidades obtidas por uma empresa, enquanto parte componente de um *cluster*, ainda pode ser destacada, a capacidade de coordenação de relacionamentos com empresas, as condições favoráveis na mensuração de melhorias, o acesso a profissionais especializados, com redução dos custos durante o processo de recrutamento e seleção.

Porter (1999) esclareceu, que com relação à produtividade, a estrutura do *cluster* desempenha um papel importante na performance das empresas. Em primeiro lugar, pela existência de uma forte pressão competitiva dentro do cluster. Em segundo lugar, pela facilidade no estabelecimento de referenciais comparativos, uma vez que o ambiente empresarial é idêntico para as empresas que formam o aglomerado. O orgulho e o desejo de exibir sucesso na comunidade tornam-se fortes motivos para as empresas se compararem umas com as outras.

Nadvi (1995) argumentou que os *clusters* podem ser de grande importância para as pequenas empresas de países em desenvolvimento, operando em ambientes sem infra-estrutura adequada, em razão de economias de escala, acesso a informações e a

recursos de produção, obtenção de conhecimentos específicos, além de alianças que reduzem custos e aceleram a aprendizagem e a inovação tecnológica.

Porter (1999) observou que: “A teoria dos aglomerados atua como uma ponte entre a teoria das redes e a competição. O aglomerado é uma forma que se desenvolve dentro de uma localidade geográfica, na qual a proximidade física de empresas e instituições assegura certas formas de afinidades e aumenta a frequência e os impactos das interações”.

A teoria dos aglomerados também proporciona um meio de relacionar, de modo mais estreito, a teoria das redes, do capital social e dos envolvimento cívicos com a competição entre as empresas e a prosperidade econômica, ampliando o escopo das aglomerações industriais.

Lins (2000) esclareceu que o “*cluster* é elemento básico na dinâmica industrial localizada, mas não garante resultados positivos automaticamente. Afirmou ainda que *“o ganho para o sistema econômico local resulta da articulação entre economias externas, tidas como subproduto incidental de situações ou processos ligados à própria existência do cluster e ação conjunta voluntária protagonizada no âmbito da aglomeração produtiva com vistas ao alcance de certos objetivos em nível de coletividade de produtores. O conceito chave para aludir a essa conjunção de fatores é o de eficiência coletiva, que capta o aspecto essencial do desempenho econômico no interior do cluster”*.

Haddad (2001) ofereceu duas importantes contribuições: a primeira, de que: “o sucesso de um *cluster* depende de uma boa gestão das externalidades e das economias de aglomeração” e a segunda a de que: “a sustentabilidade de *cluster* produtivo tem muito mais a ver com a qualidade do capital humano e intelectual”.

Por isso, a importância de se tratar com maior profundidade os ganhos resultantes da operação em grupos de empresas e de levar em conta que um mesmo fenômeno pode apresentar diferenças marcantes ao longo do seu ciclo da vida.

2.2.2 Desenvolvimento dos *clusters*

Segundo Porter (1999), existem três fatores que condicionaram fortemente o processo de desenvolvimento de um *cluster*:

- a) a intensidade de competição local;
- b) o ambiente geral da localidade favorável à constituição de novas empresas;
- c) a eficácia dos mecanismos formais e informais para associação dos participantes do *cluster*.

A intensa rivalidade entre as empresas estimula a melhoria da qualidade e o empreendedorismo, além de ampliar e tornar mais sofisticada a demanda interna. O ambiente, sendo favorável ao surgimento de novas empresas, propicia o atendimento a uma série de exigências impostas pelo processo de desenvolvimento. Um dos principais fatores da vantagem competitiva de um *cluster* caracteriza-se pelos elos de ligações entre as empresas que o constituem. Desse modo, é indispensável que os instrumentos de associação das empresas constituintes do *cluster* desempenhem eficazmente essa função.

O *cluster* é desenvolvido sobre a vocação regional e pode conter empresas produtoras de produtos finais, verticalizar-se a jusante (serviços) ou a montante (fornecedores), além de incluir associações de suporte privadas ou ligadas ao governo. Mas vale observar, que um *cluster* não necessariamente contém toda uma cadeia produtiva.

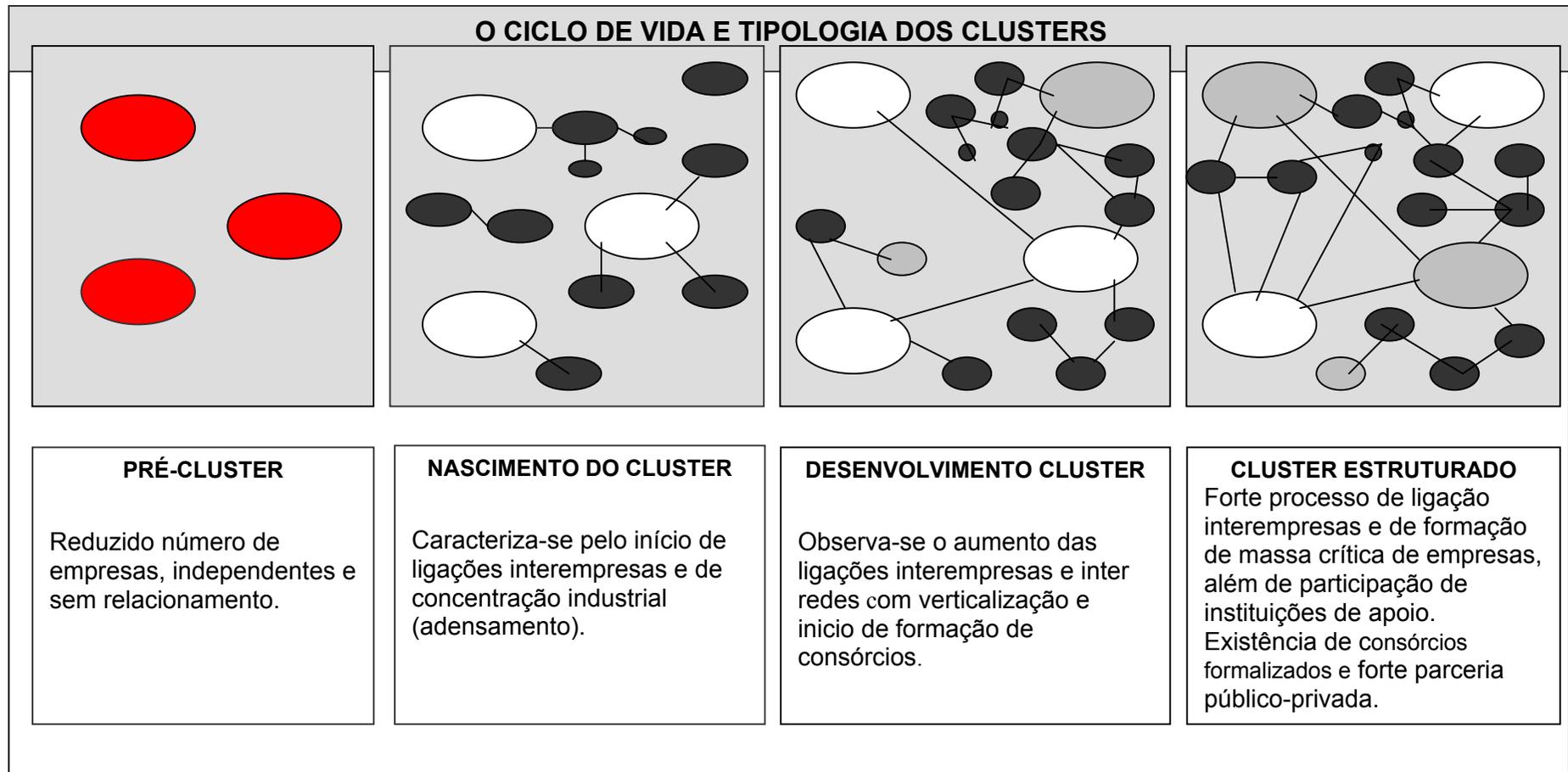
Um *cluster* pode conter vários consórcios ou corresponder a um único grande consórcio, como por exemplo, um *cluster* de móveis pode conter um consórcio de móveis de escritório e um consórcio de móveis residenciais e, ainda, um consórcio de fabricantes de equipamentos para a indústria de móveis (todos formais) e ainda outras empresas não consorciadas. Por outro lado, um grande consórcio de marca regional pode ser confundido com o próprio *cluster* abrangendo fabricantes, fornecedores, fabricantes de equipamentos, instituições de suporte, etc.

Pode um *cluster* ainda, não conter nenhum consórcio, ou seja, as relações de parceria são todas informais, ou melhor dizendo, apenas comerciais, ou negociais. Para melhor se visualizar o desenvolvimento e o ciclo da vida dos aglomerados foram

incluídas duas figuras oriundas de publicações da EURADA (1999), adaptadas por Casarotto (2001).

A figura 3 apresenta as fases do ciclo de vida de um cluster desde as primeiras relações comerciais entre algumas empresas, passando por um crescimento e verticalização, até seu estágio estruturado com relações formalizadas entre as empresas (consórcios e redes com empresa mãe) e forte integração com as instituições de suporte.

Toda e qualquer avaliação de *clusters* necessita levar em conta a fase da vida das ocorrências reais de aglomerações de empresas, até para se poder avaliar a trajetória dos fenômenos de aglomeração produtiva.



LEGENDA:  Empresas *topdown*  Empresas correlatas/complementares
 Instituições de suporte/mecanismos de integração  Empresas isoladas

Figura 3 - O ciclo de vida e tipologia dos *clusters*.
 Fonte: Adaptado da EURADA, 1999.

Quando um grupo de empresas encontra-se em processo de amadurecimento para transformar-se em *cluster*, este pode ser desencadeado pelo surgimento de fornecedores especializados, acúmulo de informações, treinamento especializado, pesquisas diversas, implantação de infra-estrutura e regulamentações. Os agentes econômicos captam as oportunidades para negócios e há pressão para que barreiras sejam removidas, principalmente aquelas que inibem o desenvolvimento.

O processo de desenvolvimento do *cluster* pode ser acelerado através de atração de profissionais de outros Estados ou mesmo estrangeiros. O processo de globalização econômica facilita o ingresso de capitais estrangeiros na modalidade de empréstimos ou mesmo de risco.

Para Porter (1999), o setor privado deve exercer o papel de líder na constituição do *cluster*. A participação do governo deve ser de forma induzida.

Pela necessidade apresentada e para fundamentar os princípios que norteiam a participação do governo no processo de desenvolvimento econômico, será tratado no próximo item da abordagem o papel dos governos e das políticas públicas.

2.2.3 O papel do governo no desenvolvimento do aglomerado

O papel dos governos e das políticas estaduais no desenvolvimento econômico foi considerado por Porter (1999) como sendo tão ou mais importante que o governo federal. O autor afirmou que o governo não tem competência para atuar diretamente nos mercados, uma vez que somente as empresas que neles competem é que conhecem estreitamente as preferências dos clientes e as estratégias dos concorrentes. Para o autor, são cinco as categorias básicas para o papel do governo:

- a) manter a estabilidade macro-econômica, sendo necessário o “desenvolvimento de instituições governamentais sólidas”;
- b) garantir a produtividade dos insumos (principalmente educação) e infra-estrutura;
- c) definir regras gerais micro-econômicas que garantam o direito dos consumidores, além de “estatutos sobre a governança corporativa que enfatizem a responsabilidade dos gerentes pelo desempenho; e um processo

- de regulamentação eficiente, que promova a inovação ao invés do congelamento do *status quo*”;
- d) papel de facilitador do desenvolvimento e aprimoramento dos aglomerados produtivos, estabelecendo como objetivo “o reforço de todos os aglomerados, sem estabelecer preferências”. O autor defendeu que todas as “empresas são capazes de operar com maior produtividade (em qualquer setor, como, por exemplo, calçados, agricultura e semicondutores, se aplicarem métodos sofisticados). Todos os setores dispõem de condições para empregar alta tecnologia em seus processos produtivos”. O autor questionou o significado do termo *high tech*, preferindo o termo tecnologia capacitadora. Outra forma do governo incentivar a melhoria do *cluster* é “motivar, facilitar e proporcionar incentivos à ação coletiva pelo setor privado”;
- e) desenvolver um programa de ação de longo prazo, positivo e diferenciado. O autor justificou a necessidade pela existência de forças que se opõem ao desenvolvimento, com visões obsoletas de competitividade.

Na categoria continuidade administrativa, Putnam (1996) sugeriu três indicadores: estabilidade do gabinete, prestação orçamentária, assim como, serviços estatísticos e de informação. Os indicadores que avaliam os procedimentos deliberativos sobre a política, baseados em amplo exame da legislação regional, são a abrangência, coerência e criatividade da legislação reformadora, o grau de inovação legislativa. Na última categoria, implementação de políticas, é analisada os seguintes índices: número de creches por população, número de clínicas familiares, instrumentos de política industrial, como por exemplo, parques, agências de financiamento, (consórcios de desenvolvimento e comercialização e programas de capacitação no emprego). Além desses, há que se analisar, a capacidade de efetuar gastos na agricultura, gastos com unidade sanitária local, habitação e desenvolvimento urbano e sensibilidade da burocracia.

2.3 Vantagens competitivas das aglomerações produtivas: economias baseadas na geração de externalidades e na ação conjunta

Cunha (2003) afirmou as vantagens usufruídas pelas empresas que estão localizadas “em áreas onde possam receber fluxos atualizados de informações especializadas sobre tecnologia e características dos clientes, além de se inter-relacionarem com outros participantes na promoção de desenvolvimento local”. Destacou ainda, outros fatores, como a eficiência das organizações empresariais em termos de custos de implantação e de operação dos empreendimentos, o dinamismo das cadeias produtivas em que se inserem e as condições de desenvolvimento das regiões em que se localizam.

Encontram-se comumente teorias e abordagens empíricas sobre o efeito da concentração geográfica e setorial de empresas na geração de externalidades produtivas e tecnológicas, o que por sua vez, favorece a eficiência coletiva, tais como: redução dos custos de transações e diferenciação produtiva. Segundo Cunha (2003) “nos casos em que há interação deliberada, visando à ação conjunta entre os agentes que participam do aglomerado, pode ocorrer o aprendizado coletivo e a dinamização do processo de aprendizado”. Isto não quer dizer, que as vantagens obtidas em uma aglomeração são dependentes da existência de cooperação produtiva ou de divisão do trabalho no interior do aglomerado. O que existe quando há cooperação é a facilidade de obtenção de recursos complementares capazes de aumentar a capacidade competitiva das empresas inseridas em aglomerados. Ainda segundo o autor é importante salientar que as vantagens para empresas localizadas em aglomerados podem ter duas dimensões básicas: de externalidades ou de aglomeração e os resultantes de ação conjunta deliberada.

As vantagens da aglomeração são meramente estáticas, ou seja, decorrem da oferta de serviços técnicos e de insumos para uma rede de empresas, associada à provisão de infra-estrutura e a disponibilidade de pessoal especializado. Pode-se constatar que os custos para as empresas localizadas no interior do arranjo aglomerado são inferiores aos dos outros locais. As empresas isoladas ou situadas em outras áreas

têm suas condições competitivas prejudicadas e, portanto, mostram desvantagens de todas as naturezas, tanto estáticas quanto dinâmicas.

Britto (*apud* CUNHA, 2003) retratou as características de quatro tipos de redes de empresas, levando em conta as diferenças existentes em relação à complexidade técnico-produtivo (tecnologias adotadas, arquitetura de produtos, compatibilidade de componentes) e de ambientes sócio-cognitivos das redes de empresas (Figura 4).

Complexidade dos Sistemas Técnico-Produtivos

		Baixa	Alta
Alta	Redes de Produtos Modulares	<ul style="list-style-type: none"> • Produção em massa de produtos de arquitetura modular • Hierarquia de componentes e subsistemas (e dos respectivos fornecedores) • Vantagens competitivas associadas à diferenciação de produtos e ganhos de modularidade (<i>mass customization</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos complexos baseados na integração de subsistemas • Produção baseada em projetos específicos adaptados às necessidades de usuários • Vantagens competitivas associadas à obtenção de soluções customizadas com elevada performance
	Redes de Produtos Tradicionais	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos não-complexos associados a setores tradicionais • Produção em pequena escala com especialização de fornecedores (evolução do sistema - <i>putting-out</i>) • Vantagens competitivas associadas à redução de custos (via especialização) e à flexibilidade produtiva 	Redes de Desenvolvimento Tecnológico
Baixa			

Complexidade dos Sistemas Sócio-Cognitivos

Figura 4 - Tipologia de redes de firmas, modelos estilizados.

Fonte: Britto, 1999.

O referido quadro demonstrou que as redes de produtos tradicionais estão situadas nas escalas mais baixas, tanto em relação ao sistema técnico-produtivo, quanto no sócio-cognitivo, enquanto as redes de produtos modulares, comuns em montadoras de veículos e outros produtos de produção em massa estão bem posicionados quanto à complexidade tecnológica, mas que requerem menor exigência sócio-cognitiva.

De acordo com Cunha (2003), “as vantagens estáticas são as mais encontradas e em alguns casos são qualificadas como espúria, quando são artificialmente criadas mediante a concessão de incentivos fiscais, ou são subordinadas a custos reduzidos de

mão-de-obra, as quais, de maneira semelhante às vantagens advindas de economias de escala, usufruídas pelas grandes empresas e que podem ser imitadas por outras empresas, não lastreiam processos de competitividade sustentáveis”.

Por outro lado, as vantagens de natureza dinâmica decorrem de atos deliberados e explícitos de cooperação entre empresas, ou da união de forças de associações de produtores e de outros agrupamentos (IDS, 1997).

Porter (1999) sintetizou os mecanismos e a descrição das vantagens competitivas de empresas que participam de aglomerados, entre as quais: a troca de informações, o acesso a insumos, as diferentes modalidades de inter-relacionamento e o estímulo ao aumento dos níveis de produtividade (Quadro 1).

Quadro 1 - Mecanismos organizacionais dos aglomerados.

Mecanismos	Descrição
Acesso a insumos e pessoal especializado	A localização no interior do aglomerado proporciona acesso a insumos especializados de melhor qualidade ou de menor custo em comparação com o mercado individual.
Acesso à informação	As informações técnicas, de mercado e sobre outras áreas acabam se concentrando dentro do aglomerado e em suas empresas. O acesso é de melhor qualidade e a custos inferiores, permitindo um aumento de produtividade.
Complementaridade	A facilidade de intercâmbio entre as empresas que fazem parte do aglomerado, não só entre suas atividades, mas também no projeto, na logística e nos próprios produtos.
Acesso a instituições e bens públicos	Os aglomerados transformam em bens públicos insumos que seriam dispendiosos, por exemplo, a capacitação por meio de programas locais com menor custo.
Incentivos e mensuração	Os aglomerados melhoram os incentivos dentro das empresas para obtenção de altos níveis de produtividade

Fonte: Porter, 1999.

A figura 5 foi desenhada com o propósito de sintetizar o entrelaçamento entre as economias de aglomeração com as originárias da ação conjunta, que resultam em eficiência coletiva, as primeiras, são denominadas como passivas, e as segundas, ativas ou deliberadas.

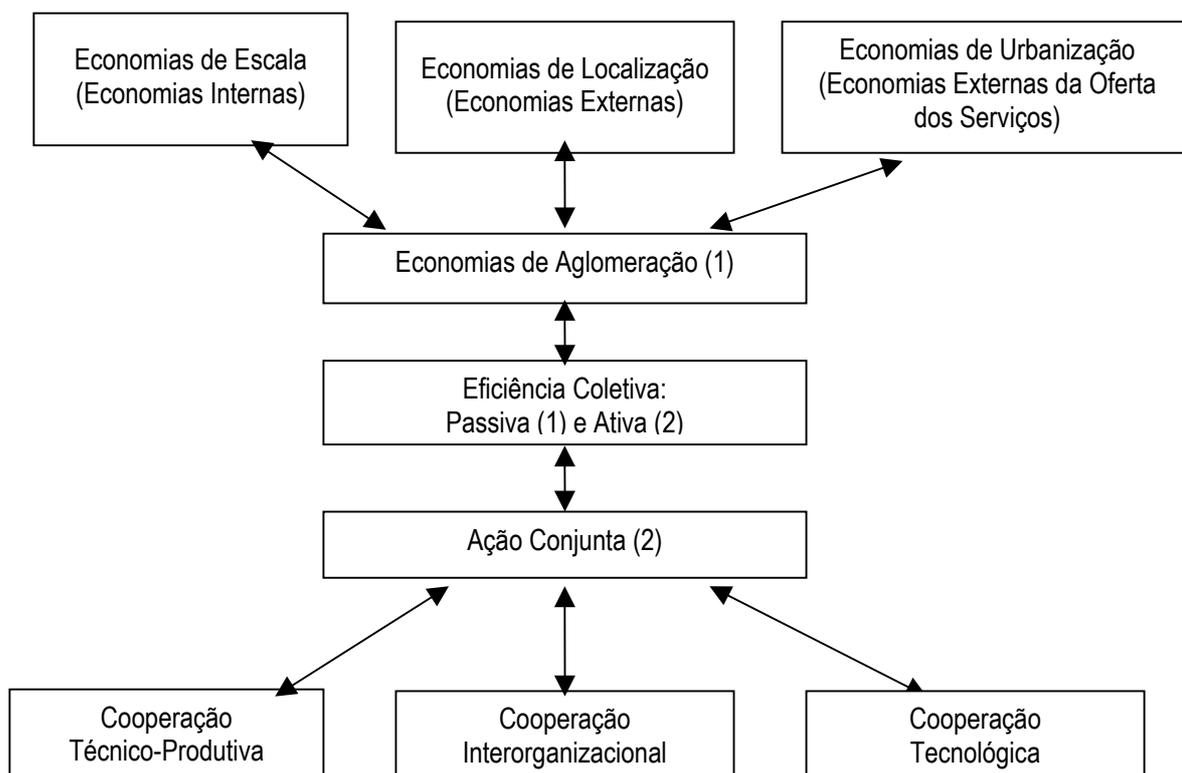


Figura 5 - Economias de aglomeração e da ação conjunta e eficiência coletiva ativa e passiva; (1) eficiência coletiva passiva; (2) eficiência coletiva ativa ou deliberada.
Fonte: Cunha, 2003.

Conforme Cunha (2003) observou-se algumas das vantagens mais frequentes em aglomerações industriais:

- a) redução de custos decorrentes de ganhos de escalas externas ou de rendimentos crescentes derivados de custos subaditivos;
- b) quatro tipos de externalidades de natureza técnica, pecuniária, tecnológica e de demanda;
- c) maior capacidade para enfrentar e agir com as incertezas inerentes à concorrência e ao avanço de novas tecnologias;

- d) impactos dinâmicos decorrentes do fluxo de circulação de informações;
- e) o aprendizado obtido pela interatividade.

Sendo assim, fica explícita que algumas vantagens têm origem na maior eficiência operacional, outras, na flexibilidade produtiva e em efeitos dinâmicos, relativos a conquistas tecnológicas, outras na redução dos custos de transação. Mas fundamentalmente, o princípio é norteado pela interação crescente e na forma de ciclo de aprendizado. Ou seja, empresas que se organizam e cooperam de forma sistemática possuem a propensão muito maior de obter vantagens competitivas oriundas da geração de externalidades e de ações conjuntas deliberadas.

2.4 Sistemas produtivos locais

Casarotto e Pires (1999) salientaram que o comportamento da economia mundial tem apontado no sentido de três grandes vetores: no plano econômico, a globalização e o acirramento da competição internacional; no plano social os processos de regionalização, em resposta aos efeitos da globalização econômica que obrigam os países a reduzirem seus custos e “saírem” do assistencialismo e, por fim, no plano político, a descentralização, pois cada região necessita flexibilidade para arranjar seus fatores e tornar-se competitiva.

Nesse ambiente altamente complexo tem sido criadas alternativas para enfrentar o fenômeno da globalização, como por exemplo, a formação e organização de sistemas produtivos locais, definidos por Casarotto e Melo (2000) como sendo a “concentração de empresas do mesmo setor, sob a forma de um sistema estruturado, com a presença de inter-relações em seu conjunto de empresas do mesmo setor, sistema produtivo estruturado, modelo de desenvolvimento extensivo com um processo de industrialização endógeno, ou seja, impulsionado por agentes locais”.

Pode-se definir sistema econômico local (ou sistema produtivo local - LPS), como “um sistema microrregional competitivo que se relaciona de forma aberta com o mundo e com forte concentração de interesses sociais” (Lucchi *apud* CASAROTTO e PIRES, 2001).

Segundo Castro (2000), o termo “econômico” traduz a dimensão de escala necessária para uma região se tornar “aberta com o mundo”. Pequenas empresas da região podem se beneficiar da escala da marca regional, da escala de produção, da escala de tecnologia, da escala da logística e da vocação em si da região para serem competitivas. Corroborando esse pensamento, Lucchi (1997) defendeu que: “A globalização está se tornando uma competição entre sistemas locais que se relacionam de forma aberta com o mundo e não mais apenas uma competição entre empresas atuando individualmente”. O autor também ressaltou que essa competitividade num ambiente de regionalização social e descentralização política se associa à cooperação.

Essa relação resulta na equação: competitividade mais cooperação é igual à qualidade de vida. Na prática, essa equação não é puramente aritmética, uma vez que a própria cooperação vai influir na competitividade.

Em documento da EURADA (1999) definiu-se que “sistemas produtivos locais são redes cooperativas de negócios caracterizadas pela concentração territorial, pela especialização em torno de um produto ou ofício e pela solidariedade entre vários atores, não obstante continuar a competição”.

Contudo, chegar a esse estágio significa ter implantado um sistema produtivo local baseado num fórum local de desenvolvimento e/ou uma agência de desenvolvimento. Esse mecanismo da agência, em várias microrregiões da Europa, especialmente na Itália, tem sido a mola propulsora que identifica potencialidades regionais e idéias de associativismo, analisa viabilidade e assiste os parceiros na implementação dos projetos de parcerias.

Em complementariedade, Cunha (2003) observou a existência de outro conceito que expressa fenômenos de aglomeração em estágios avançados. Consiste nos sistemas locais e regionais de inovação, que correspondem a uma ampliação do modelo anterior, no qual se atribui à inovação o papel de motor do desenvolvimento no contexto dos economistas neo-shumpeterianos, aplicando-se, portanto, a concepção de inovação tecnológica na esfera regional.

Cassiolo e Szapiro (2002) ressaltaram que além dos vínculos consistentes de articulação, os sistemas produtivos locais apresentam: “interação, cooperação e aprendizagem voltadas à introdução de novos produtos e processos”. Por envolver os

agentes econômicos e sociais, fortalece a importância da sinergia e por enfatizar a aprendizagem e os avanços tecnológicos, é um conceito atrelado aos dos sistemas locais de inovação”.

Entretanto, sob a ótica dessa dissertação, é importante salientar a grande diferença da abordagem do desenvolvimento do sistema produtivo local para a abordagem da análise de *cluster*, onde os objetivos de suas análises, planejamento e intervenção são distintos.

Enquanto a abordagem da análise de *cluster* busca melhorar sua competitividade, a abordagem do desenvolvimento local, ou de estruturação de um sistema produtivo local busca a qualidade de vida na região. A macro rede formada e os mecanismos de integração são fruto de um planejamento territorial mais abrangente que a simples análise da cadeia produtiva ou análise do cluster.

Um sistema produtivo local, típico do norte da Itália, pode ser resumido pela figura 6.

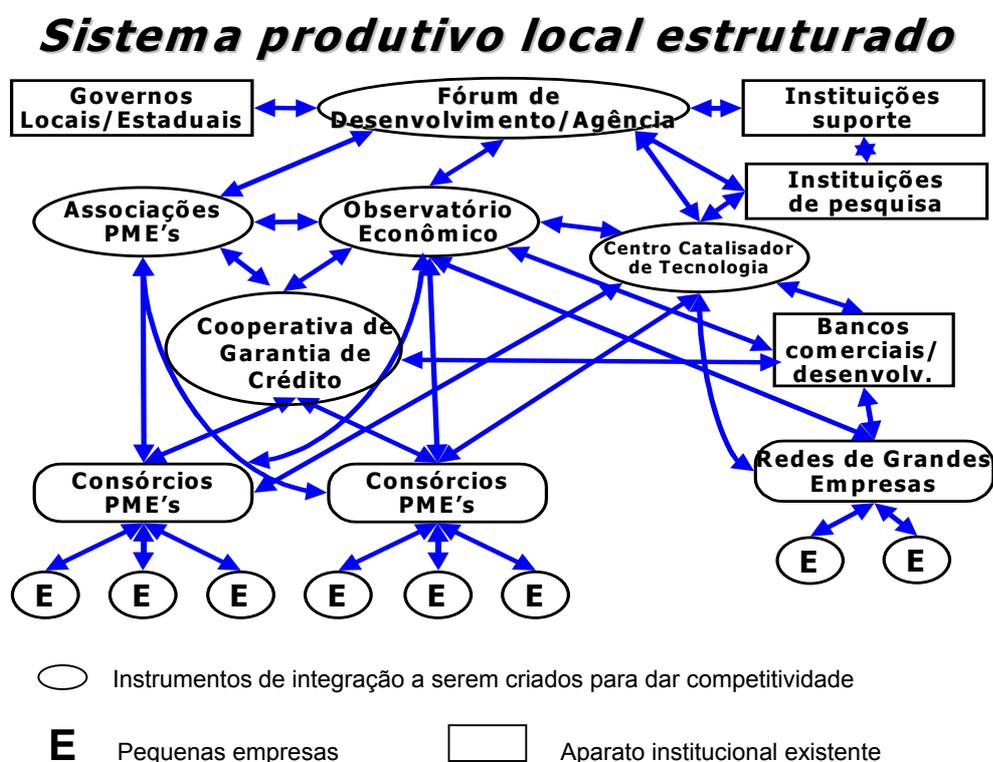


Figura 6 - Representação da macrorede de um sistema produtivo local.

Fonte: Casarotto e Pires, 2000.

Essa figura apresentou uma série de mecanismos de integração regional, normalmente de caráter virtual. Na parte superior observa-se uma ADR (agência de desenvolvimento regional ou territorial). Uma moderna agência é considerada um instrumento de integração de quarto grau, pois atua sobre toda a região e, seus sócios são os entes públicos e privados que trabalham pelo desenvolvimento da região. Logo abaixo, apresentam-se dois instrumentos de integração de terceiro grau: um observatório econômico (ou centro de informação) e um centro catalisador de tecnologia (na Itália, conhecido como *Parco Scientifico-Tecnologico*). Esses instrumentos são também virtuais e atuam no desenvolvimento do *cluster* propriamente dito, e seus sócios normalmente são os principais atores da cadeia produtiva desse cluster e importantes parceiros públicos. São ainda apresentados mecanismos de segundo grau (associações empresariais) e mecanismos de primeiro grau como os consórcios de empresas. O interesse neste, recai sobre os mecanismos de integração de terceiro grau, que serão tema do item 2.5.

2.5 Mecanismos de integração

Quando uma determinada região busca inserção no contexto internacional, e acima de tudo, deseja ser altamente competitiva nos mercados globalizados, ela deve promover o planejamento e desenvolvimento regional, buscando, não somente, promover as aglomerações econômicas, mas, principalmente, a qualidade de vida na região. Essa postura permite colher alguns frutos, e dentre eles, o surgimento e fortalecimento dos sistemas produtivos locais ou sistemas econômicos locais.

A adoção por esse modelo direciona a formação de um *cluster* competitivo caracterizado por ocupar todos os espaços da economia nos três setores (agrícola, industrial e serviços). Dessa forma, uma região voltada a produtos agroindustriais, por exemplo, também produz equipamentos para agroindústrias, têm produção agrícola avançada, tecnologia em toda a cadeia, turismo vocacionado e feiras internacionais dos produtos da região, assim como, parques temáticos.

Segundo Castro (2000), a verticalização da região significa ocupação de todos os espaços econômicos, elevando seu nível de consumo interno e, por conseguinte, o nível de empreendedorismo, seja ele empresarial, social ou coletivo. Observa-se dessa

maneira, uma lógica pautada no seguinte princípio do planejamento do desenvolvimento regional e endógeno: empresas desverticalizadas, região verticalizada.

Toda essa sinergia necessária para o fortalecimento de um sistema produtivo ou econômico local e suas estruturas, deve ser evidentemente amparada e articulada por mecanismos de integração. Baseados nessa afirmação, Casarotto e Pires (1999), apresentaram conforme no item 2.4, os seguintes tipos de mecanismos de integração de uma região:

- a) de primeiro grau que são os consórcios de empresas, cadeias de fornecedores de grandes empresas, consórcios de marca e outras formas de cooperação entre as empresas;
- b) de segundo grau que são as associações empresariais proativas, cooperativas de crédito ou instituições de garantia de crédito. São integradas por empresas e redes de empresas;
- c) de terceiro grau que são formados por todos os atores interessados no desenvolvimento da região (empresas, governos, bancos e universidades). Como exemplos, temos os SIC (sistemas de inteligência competitiva) ou os observatórios econômicos, desenvolvendo cenários para a vocação regional ajudando a manter a competitividade da região, na nova visão de inteligência competitiva. Um centro de tecnologia seria outro exemplo;
- d) de quarto grau, que seria a agência de desenvolvimento da região, mecanismo operativo de um fórum de desenvolvimento.

A especialização regional, por representar uma concentração econômica na cadeia produtiva, implica em riscos sociais para a região. É nesse ponto que atuam os mecanismos de integração. O aglomerado deve estar suprido da informação prospectiva e deve estar avançado tecnologicamente para obter a competitividade global.

Segundo Casarotto (2002), o apoio ao desenvolvimento de uma plataforma de P&D, informação, serviços e capacitação, pode ser mais eficaz se catalisado por uma instituição capaz de montar programas de desenvolvimento que se utilizem da estrutura física que está sendo apoiada. Uma instituição do tipo plataforma interinstitucional, nos

moldes das modernas agências de desenvolvimento setoriais européias, atua como *broker* para o desenvolvimento das empresas da região.

Um aspecto observado no Brasil reside no fato de que “é comum se ver uma série de estudos sobre aglomerados produtivos, muitos com diagnósticos, outros com diagnósticos e planos de ação, mas são notórios os problemas quando do processo de intervenção para implementá-los. Quem lidera o processo? Isso significa perguntar: quem tem legitimidade para desencadear o processo, e coordená-lo com a missão de manter sua continuidade?” (CASAROTTO, 2002).

Em 1974, com a criação da ERVET iniciou-se o processo de intervenção governamental/privado para a agregação de valor nos aglomerados dos diversos setores da indústria.

O programa da ERVET foi fundamentado na criação de mecanismos de integração, que articulassem as competências regionais em capacitação, informação, tecnologia e prestação de serviços às empresas dos aglomerados. Cada distrito industrial recebeu uma instituição desse tipo, como por exemplo, o CITER, em Carpi, Província de Modena, onde está o maior parque têxtil/vestuário da região, e que é um dos maiores do mundo, caracterizado pela alta agregação de valor.

Também em Modena, um centro para a cerâmica de revestimento; em Parma, um centro mecano-agrícola; em Cesena, a participação no parque agroindustrial Centuria e, assim, sucessivamente. Hoje, vinte anos depois, cada um desses aglomerados é considerado líder mundial com alta agregação de valor. Na cerâmica, o valor está no *design* e nos equipamentos, no vestuário, o valor está nas marcas e no *design*, na agroindústria, o valor está na tecnologia relacionada aos processos de resfriamento, climatização, acondicionamento e controle de qualidade dos produtos, incluindo embalagens.

Por sua vez, como exemplo, de uma agência de caráter funcional/setorial, pode ser apresentado o parque científico tecnológico Centuria, em Cesena, também na Emilia Romagna, uma região agroindustrial. Ele presta serviços semelhantes ao do CITER, mas com maior ênfase em desenvolvimento tecnológico: tecnologia do frio, embalagens e processos, embora também faça prospecções mercadológicas e programas de capacitação. Ambos têm a característica da virtualidade. Possuem

poucos funcionários e, mais articulam projetos e serviços do que propriamente executam.

Esses mecanismos de integração contribuem para levar a informação, o design e a tecnologia às pequenas empresas, funções essas não acessíveis às empresas isoladamente pelo seu alto custo. Esse é o papel das agências de desenvolvimento, sejam elas regionais, setoriais ou funcionais.

Todavia, a principal particularidade desses mecanismos de integração reside no fato de que seus sócios são constituídos tanto pelas lideranças empresariais locais, quanto pelos representantes públicos. São considerados macro-consórcios que exercem a liderança sobre os atores do aglomerado. Possuem legitimidade, portanto, para desenvolver os programas propostos, aproximando a demanda por serviços com a oferta de conhecimento e, por conseguinte, de uma rede de provedores de soluções. Normalmente não operacionalizam, mas articulam as competências para que sejam implementadas as soluções necessárias, existentes entre os seus próprios sócios.

Diante da dinâmica observada no modelo italiano de mecanismos de integração, observou-se que os resultados obtidos ao longo dos anos foram gerados pela convergência de esforços, recursos e competências, maximizados pelos diversos atores destes aglomerados italianos. Desta forma, vislumbrando a idéia de convergência buscou-se na literatura uma correlação interessante baseada na obra de Chamala (1999). O autor utilizou a forma de uma lente para representar a estrutura (Fig. 7) que organiza as competências regionais (raios incidentes na lente) no território ou aglomerado em grupos tarefa, que trabalham em prol do equacionamento de ações para eliminação de gargalos e desenvolvimento de soluções para a competitividade em temas relacionados a P&D, informação, capacitação e educação, recursos financeiros e marketing/promoção.

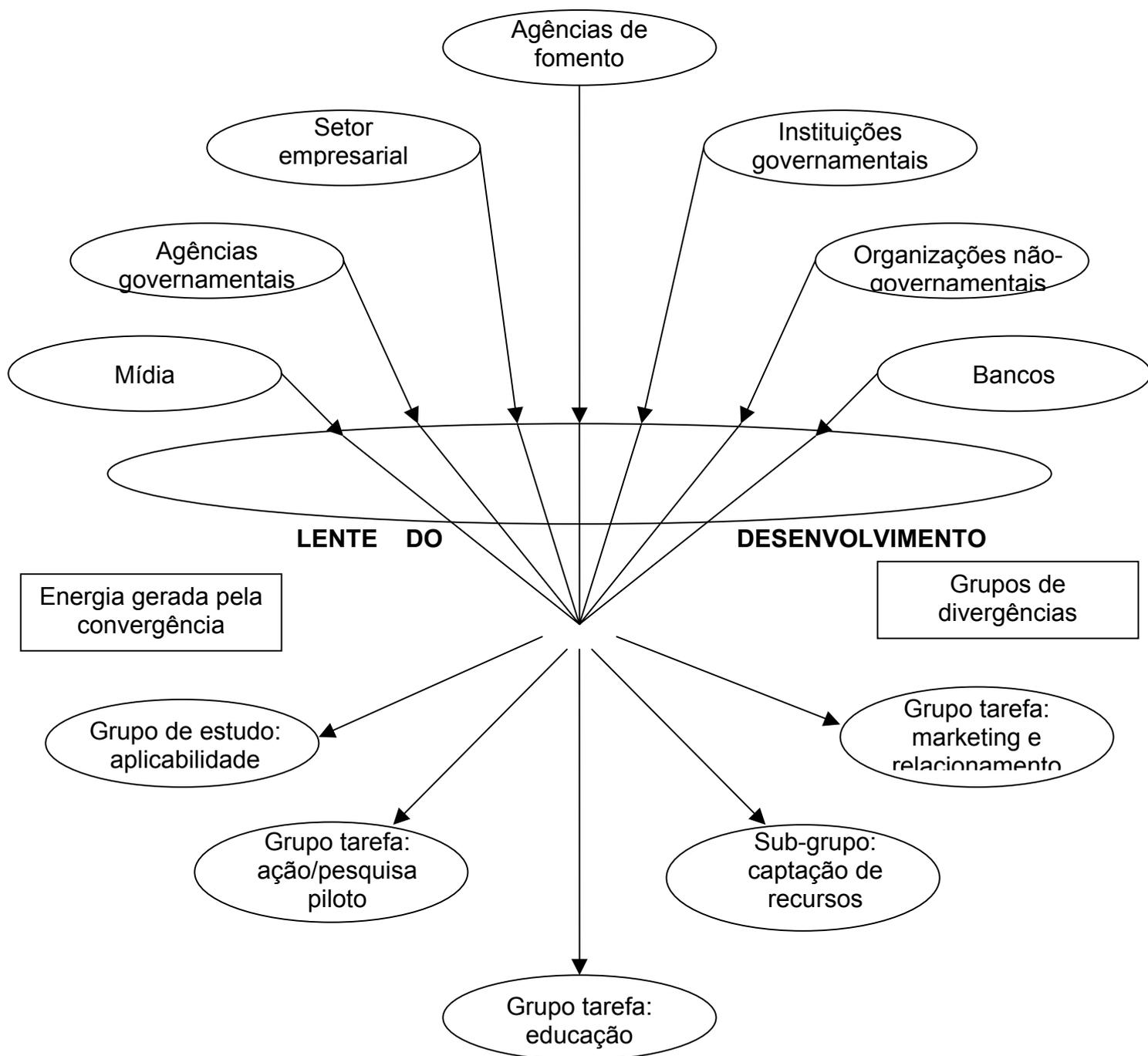


Figura 7 – Lente do desenvolvimento.

Fonte: Chamala, 1999.

2.5.1 Agências de desenvolvimento

No processo de globalização, têm obtido sucesso aqueles países que dispõem de empresas com fatores de competitividade internacional tais como: marca, escala de produção, logística e tecnologia. Normalmente são as grandes empresas de países desenvolvidos que dispõem dessas “armas”.

Segundo Casarotto (2002) para as pequenas e médias empresas, a atuação de forma isolada torna quase impossível obter os fatores de competitividade. Vê-se, no entanto, especialmente em países europeus, que diversas regiões tem possibilitado às suas pequenas empresas condições de internacionalização. Se sozinhas elas não têm recursos para valorizar uma marca, com o apoio da região é possível valorizar a marca regional, como por exemplo, Vinho do Porto, Queijo Regiano-Parmegiano.

Se sozinhas elas não têm escala de logística e de produção, com apoio da região e formando consórcios, é possível conseguir essa escala, como por exemplo, mármore de Valpolicella. Se ainda sozinhas, elas não dispõem de tecnologias ou *design*, com apoio da região elas podem obtê-lo, como por exemplo, o aglomerado de confecções de Carpi na Emiglia Romagna (CASAROTTO, 2002).

Quando se analisa uma microrregião brasileira, nota-se que estão disponíveis instituições de suporte semelhantes às encontradas, por exemplo, em regiões italianas, tais como: SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem da Indústria), SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio) e SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa), todos com unidades em várias microrregiões brasileiras, bem como universidades regionais, escolas técnicas, associações patronais, associações de municípios, empresas de extensão e pesquisa agrícola, bancos de fomento, todos querendo colaborar com o desenvolvimento da região.

Pode-se afirmar com certeza que, na imensa maioria das microrregiões brasileiras, há a falta de um mecanismo de articulação que permita a coordenação dos projetos dessas instituições para que haja eficácia nas suas atuações.

Uma moderna agência de desenvolvimento visa justamente articular as instituições e empresas que atuam num território ou concentrados em um aglomerado produtivo, garantido a eficácia dos recursos para promover o desenvolvimento da

região ou do aglomerado. E mais, uma moderna agência de desenvolvimento é formada como um consórcio dessas instituições por reconhecerem que é necessário um agente articulador de suas forças, que as una no planejamento e na execução de projetos de desenvolvimento do território ou do conjunto de atores de um determinado aglomerado e/ou setor.

Na figura 6 aparecem três componentes que podem ser classificados como ADR. A própria agência territorial, no topo da figura e, mais abaixo, o observatório econômico (uma agência setorial) e o centro catalisador de tecnologias (uma agência funcional).

Hoje em dia um processo de valorização territorial que atinja as pequenas empresas é altamente complexo. Lida-se com marketing territorial, logística, tecnologia, *design*, serviços, educação, turismo para poder alargar uma cadeia de valor, criando mais renda, empregos, empreendedorismo, melhor distribuição dessa renda, *royalties* para a região. Nenhuma instituição, isoladamente, reúne todas essas competências. Uma região que lida com vinho e quer se valorizar necessita de um programa que envolva:

- a) empresas de extensão e pesquisa agrícola para melhorar as castas de uvas;
- b) instituições de tecnologia para desenvolver os processos produtivos das cantinas;
- c) instituições financiadoras dos projetos privados agrícolas, industriais e de serviços; instituições voltadas ao desenvolvimento do turismo;
- d) instituições voltadas à capacitação; instituições voltadas ao desenvolvimento da cultura;
- e) alto envolvimento das instituições patronais e de associações dos municípios.

Se não houver uma articulação é provável que cada instituição monte o seu próprio programa, havendo duplicidade de atividades e desperdício de recursos, ou ainda que instituições desenvolvam projetos em outros segmentos não prioritários às vocações da região, simplesmente por não haver um mecanismo que priorize os programas da região.

Segundo Soares (*apud* IEL, 2002) “Para que as ADR’s se materializem numa organização própria e independente, as autoridades locais e regionais devem estar fortemente ligadas com outros atores, sociais e econômicos, de modo a possibilitar pesquisas, projetos de serviços e informação orientados para objetivos estratégicos sociais e econômicos, que podem tornar um dado território pró-ativo, em relação ao governo central, e competitivo face às outras regiões nacionais e internacionais”.

A integração do crescimento com o desenvolvimento sustentável depende da organização social da região, através de uma complexa malha de instituições e de agentes, articulados por uma cultura regional e por um projeto político regional. Esse processo de desenvolvimento precisa ser induzido, através de posturas pró-ativas, pois muitos são os fatores que podem levar uma região a desenvolver-se, mas há que se decidir entre esperar a verificação desses fatores ou partir para um processo de indução.

Os esforços na busca do desenvolvimento podem ser otimizados através da cooperação, que objetiva consensuar as forças regionais e evitar a dispersão. A cooperação possibilita às organizações percorrerem uma trajetória além das vantagens competitivas internas, trabalhando para a criação de um ambiente externo no qual seja favorecida e aperfeiçoada a capacidade de articulação institucional.

O objetivo mais comum, mas também mais complexo, das agências de desenvolvimento é o desenvolvimento econômico do aglomerado. Essa tarefa implica, por um lado, considerar os objetivos de planejamento do território e, por outro lado, a assistência a empresas. O sucesso dessas ações está cada vez mais condicionado pela capacidade das agências em:

- a) mudar os comportamentos culturais da região e estruturá-los à volta de um programa bem definido, aceito por todos os agentes públicos e privados, tirando vantagem da força das regiões onde operam tentando eliminar as suas fraquezas;
- b) operarem em nichos de mercado que não são abrangidos pelo setor privado (empresas de consultoria) no campo dos serviços às empresas;
- c) encontrar o equilíbrio entre as medidas de desenvolvimento para a região e o seu potencial endógeno real.

2.5.2 O que é uma agência de desenvolvimento?

A partir de Casarotto e Pires (2001); Soares (2002) pode-se sintetizar que uma agência de desenvolvimento é uma estrutura técnica do tipo plataforma interinstitucional de ação regional ou setorial, destinada a promover a articulação e a potencialização de ações e projetos destinados à valorização territorial e econômica de uma região ou de um setor produtivo. Para tal, realiza a identificação de problemas de desenvolvimento setorial ou global, seleciona oportunidades e metodologias para a sua solução e promove projetos que tendem a tornar eficazes as soluções.

Segundo IEL/SC (2002), a agência de desenvolvimento deve ter um papel de observadora da economia, da vida social e cultural de uma dada região. Para que isso aconteça, a agência tem que estar inserida na vida econômica, social e cultural da região, ou seja, ela deverá ter a função de um observatório que necessita de:

- a) compreensão profunda dos problemas e potenciais de uma dada área geográfica;
- b) forte habilidade de trabalhar com as estruturas econômicas, culturais, sociais e políticas já existentes na região;
- c) padrão de intervenção realmente concreto e operacional, de modo que o trabalho possa ser reconhecido como útil e importante econômica e socialmente, pelo estímulo à criação de novos empregos, de novas oportunidades e novas soluções.

Pode-se considerar que uma agência de desenvolvimento é um corpo local privilegiado para a definição e implementação de uma estratégia de desenvolvimento regional. Para tanto, a agência deve participar na:

- a) definição da estratégia;
- b) mobilização de todos os atores, incluindo os políticos, em torno da estratégia;
- c) mobilização dos fundos, com efeito “de alavanca”;
- d) identificação de projetos piloto, ou de demonstração;
- e) promoção da concessão de apoio financeiro já que os micro-projetos oferecem, muitas vezes, uma rápida recuperação do investimento, podendo

ter um efeito demonstrativo considerável, fazendo com que a população readquirira confiança nas suas capacidades;

- f) no fornecimento de pequenas infra-estruturas de proximidade;
- g) na atração de investimento do setor privado;
- h) na manutenção de um nível de qualidade.

Uma ADR tem que otimizar os seguintes requisitos (IEL/SC, 2002):

- a) ser aceita e entendida pelas estruturas políticas e institucionais;
- b) traduzir todos os seus objetivos em projetos e atividades concretas;
- c) coordenar esforços com outras organizações regionais já existentes;
- d) mobilizar os recursos financeiros, públicos e/ou privados, necessários à sua estrutura básica e os necessários à implementação de novos projetos;
- e) ter autonomia e a independência institucional necessária para tomar as suas próprias decisões no contexto regional;
- f) forte empenho do pessoal técnico, de modo a obter resultados concretos.

As ADR's podem ser classificadas da seguinte forma:

- a) pela sua origem:
 - agência criada por governo;
 - agência existente dentro de organizações públicas locais e regionais;
 - agência criada pelas organizações públicas locais e regionais;
 - agência independente fundada por parcerias público/privado.
- b) pela sua atividade:
 - agência global e territorial;
 - agência setorial;
 - agência funcional.

Uma agência criada por um governo central tem a vantagem de ter a disponibilidade de recursos financeiros para sua missão. Seu grande problema é o distanciamento da realidade local e o não envolvimento dos atores do território por ser essencialmente pública.

A agência criada dentro de (ou por parceria entre) organizações públicas locais ou regionais está, obviamente, mais perto da realidade local, e demonstra um bom conhecimento da realidade local/regional. Pode acontecer também nesse caso, o envolvimento dos atores do território por ser essencialmente pública, embora possa ser contornado ou minimizado o problema por um esquema de gestão público/privada.

As agências sustentadas a partir da relação público/privado, segundo Soares (2002) “têm, na maioria dos casos, habilidade para combinar pontos de vista e interesses públicos e privados, tanto para a definição de metodologias como para o estabelecimento de objetivos”.

Face à economia, às tendências sociais e políticas atuais, elas parecem ser estruturas que terão um significativo crescimento no futuro. De fato, a coordenação entre a capacidade institucional do setor público com as aptidões operacionais do setor privado, pode ser um modelo alternativo real para implementar e promover modelos de desenvolvimento econômico, regional e local.

2.5.3 Funções de uma agência de desenvolvimento

As agências globais ou territoriais podem ter, segundo IEL/SC (2002), objetivos estratégicos como: “obtenção, tratamento e difusão de informação sustentada em bases de dados; estudos de pesquisa setoriais e globais nos setores social e econômico; promoção integrada regional em termos nacionais e internacionais; informação de suporte a PME’s e promoção do conhecimento do potencial endógeno. Operacionalmente têm como principal objetivo a criação e gestão de projetos de desenvolvimento intersetorial. Animam projetos de intervenção para a reestruturação de redes econômicas, envolvendo as PME’s e o setor público.

As agências setoriais são estabelecidas para promover um setor específico da vida regional, como a cadeia têxtil/confecções, o comércio varejista ou o artesanato, ou seja, promovem, implementam e dirigem projetos específicos para uma área específica.

As agências funcionais referem-se a uma determinada função: tecnologia, emprego, crédito, educação/capacitação, podendo ser multisetoriais ou referirem-se a um único setor, ou cadeia produtiva (agências funcionais/setoriais).

Esses três últimos tipos: setoriais, funcionais e funcionais/setoriais normalmente operam promovendo e gerenciando programas com as empresas envolvendo quatro funções:

- a) informação;
- b) capacitação;
- c) tecnologia/*design*;
- d) serviços técnicos.

As ADR's funcionais têm maior ênfase numa das quatro funções conforme seu objetivo maior. As ADR's tecnológicas têm maior ênfase em programas de desenvolvimento tecnológico. Historicamente, a evolução das agências europeias mostrou que, a partir da década de 60, as ADR's evoluíram da característica pública, estratégica, de grandes territórios, para, na década de 90, serem parcerias público/privadas, referentes a territórios menores (nossas microrregiões), estratégicas e operacionais, podendo ser territoriais globais ou setoriais (ou setoriais/funcionais) conforme a característica da microrregião.

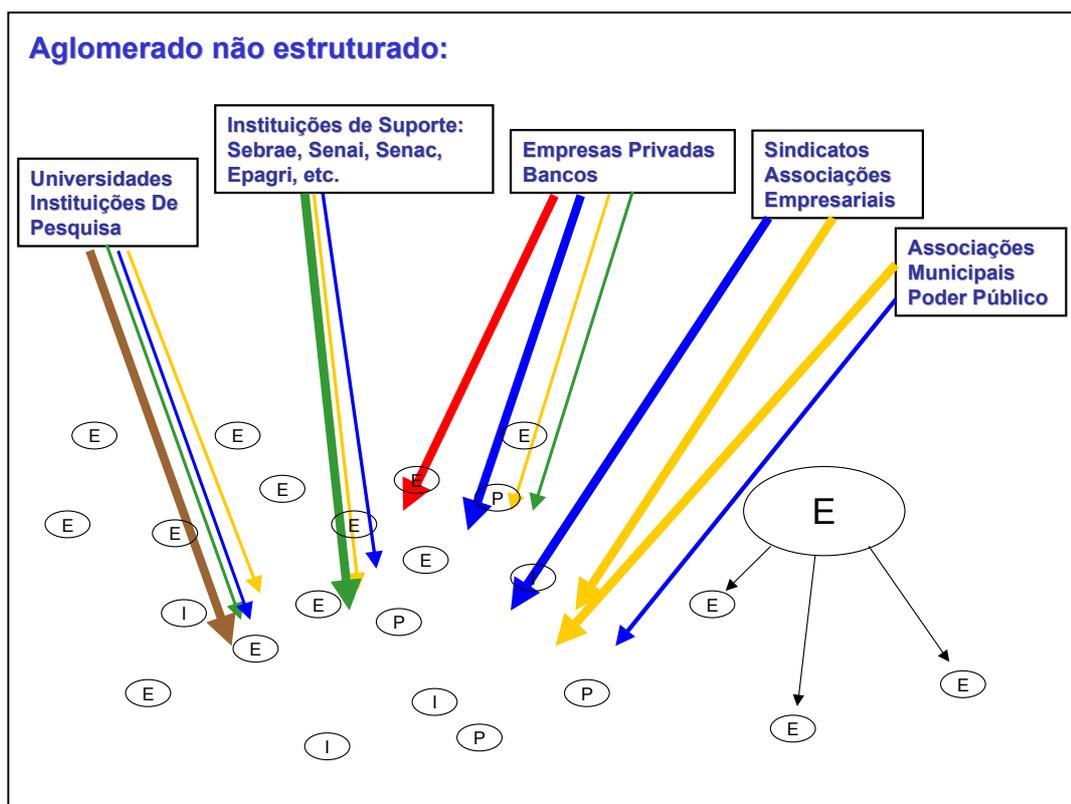
Também a partir dos anos 90 prevalecem agências com características mais de articulação (plataforma interinstitucional), do que de execução, tendo com isso, número reduzido de colaboradores. Uma agência desse tipo executa apenas o que seus associados ainda não executam, sendo mais uma integradora/coordenadora com equipe reduzida.

Em síntese, os objetivos de uma agência de desenvolvimento devem ser orientados por três funções principais:

- a) consulta e sintonia com os atores locais/regionais;
- b) complementaridade e desenvolvimento de sinergias entre as ações e os deveres de tais atores;
- c) parceria entre os atores.

As funções de uma agência de desenvolvimento podem ser mostradas a partir da evolução entre as situações das figuras 8 e 9. A figura 8 apresenta um esquema típico de um aglomerado no Brasil, não estruturado, em que as instituições públicas e

privadas da região procuram prestar apoio às atividades econômicas, porém sem articulação. Cada seta é uma competência ofertada. Por vezes, tem-se uma Universidade, uma Escola Técnica, ou uma entidade patronal como o SENAI, ofertando capacitação, pesquisa, serviços técnicos, e muitas vezes se sobrepondo. A eficiência é baixa e o desperdício é alto.



LEGENDA: E – empresas; I – Instituições; P – Prefeituras.

Figura 8 – Aglomerado regional não estruturado.

Fonte: Casarotto, 2002.

Por sua vez, a figura 9, apresenta como o mesmo aglomerado poderia estar estruturado. Percebe-se que a ADR setorial atua como uma plataforma interinstitucional que articula as competências. Cada instituição de suporte pode prestar serviços de informação, capacitação, tecnologia e outros suportes. É necessário um articulador que organize programas eficazes, onde essas competências sejam aproveitadas da melhor

forma, sem desperdícios. O articulador deve ser legítimo em função das próprias instituições locais serem os sócios da ADR. Vê-se também que as empresas estão estruturadas em consórcios de pequenas e médias empresas ou cadeias de fornecimento para grandes empresas, o que facilita ainda mais a atuação da ADR. Aliás, apoiar a formação de consórcios de empresas ou cadeias de fornecimento já se constitui em um primeiro exemplo de atividade de uma ADR.

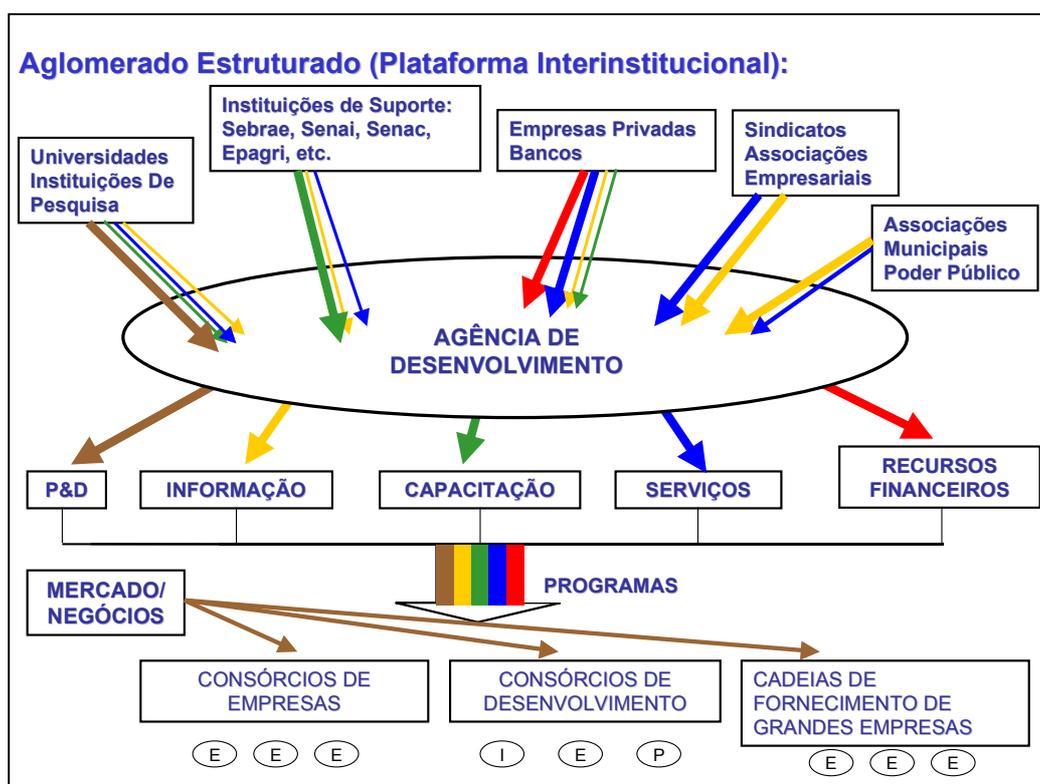


Figura 9 – Aglomerado regional estruturado.

Fonte: Casarotto, 2002.

2.6 Considerações finais

Nesse capítulo se discorreu, a princípio, sobre a definição de competitividade no setor privado, expandindo a seguir para o caso dos territórios e apresentação do conceito de competitividade sistêmica.

A seguir foram apresentados os efeitos e influências provocadas pela organização e desenvolvimento dos aglomerados produtivos (*clusters*) na economia de um determinado território, destacando os seus estágios mais avançados que são os sistemas produtivos locais, bem como apresentando o papel e importância da atuação dos mecanismos de integração neste contexto de desenvolvimento territorial.

A abordagem do tema da competitividade no setor privado revelou que a vantagem competitiva de uma empresa repousa sobre a integração de todos os meios disponíveis em torno de uma meta que a todos congregue, conforme a roda da estratégia competitiva (Porter, 1991) e sobre uma profunda articulação entre os envolvidos dentro e fora da empresa (*stakeholders*), pois a amplitude do ambiente a considerar ultrapassa os limites da firma. No entanto, a manutenção de uma vantagem competitiva está muito ligada a um processo de atualização dinâmica dessa vantagem.

De que maneira as empresas atualizam e renovam sua vantagem competitiva? O principal instrumento é a inovação tecnológica, que depende de recursos humanos de qualidade e fatores produtivos adiantados, baseados no conhecimento. Mas, para inovar, as empresas não atuam sozinhas, pois nem todas as competências estão disponíveis intramuros e a cadeia produtiva é mais ampla que o processo produtivo da firma. Para inovar, então, as empresas necessitam de uma densa articulação com fornecedores, clientes, institutos de pesquisa, canais de distribuição e governo. Ou seja, os processos inovadores, tão essenciais para atualizar e renovar a vantagem competitiva dependem do ambiente em que se insere a empresa. Em outras palavras, dependem de fatores ambientais, estruturais, que só podem ser fornecidos no contexto mais amplo de uma cidade ou região.

Qual o significado do conceito de competitividade econômica quando aplicado a um território? Em que circunstâncias um território pode ser considerado competitivo? O enfoque do tema da competitividade relativamente a territórios revelou que se refere à forma pela qual uma região concorre para o desempenho competitivo das empresas nela instaladas. Verifica-se, por conseguinte que há uma relação de dupla dependência: o desempenho da empresa, como explicitado no parágrafo anterior, é decorrente das condições do território. O desempenho do território depende da atuação do seu sistema produtivo.

Em consequência do desdobramento feito em relação ao conceito de competitividade, foi apresentada a fundamentação dos aglomerados produtivos, denominados de *clusters*. São concentrações geográficas de empresas e instituições que interagem fortemente para o desenvolvimento em um campo específico. Desta forma, pela sua dimensão necessitam de um forte relacionamento em rede entre empresas focais e correlatas com instituições de apoio e fomento ao desenvolvimento, permitindo sobremaneira a geração de efeitos sinérgicos e dinâmicos para o território, onde este *cluster* está localizado. Essa característica remeteu à discussão sobre o efeito desses complexos na competição das economias nacionais e regionais, uma vez que empresas pertencentes a um *cluster*, possuem condições de operar com maior produtividade, possibilitada pelo fácil acesso às informações, tecnologias, insumos e suporte institucional. Consequentemente, esta capacidade competitiva reflete positivamente no desempenho econômico do território em que essa estrutura esteja inserida.

Adiante, foi abordado o processo de desenvolvimento dos *clusters* e o seu ciclo evolutivo desde a fase inicial de sua constituição até o avançado estágio de estruturação, onde obtêm-se uma estrutura muito próxima de um sistema produtivo local, onde a presença de inter-relações em seu conjunto de empresas do mesmo setor, com sistema produtivo estruturado, permite a vigência de um modelo de desenvolvimento extensivo com um processo de industrialização endógeno, ou seja, impulsionado por agentes locais. É o grau de maturidade de um *cluster*, perseguido por seus integrantes e fomentadores.

E, finalmente, foi apresentada a importância do papel desempenhado pelo governo e pelos mecanismos de integração no processo de promoção da competitividade dos aglomerados e no território em que estejam inseridos. O governo, segundo Porter (1999) deve desempenhar cinco funções básicas: manter a estabilidade econômica, garantir a produtividade dos insumos e infra-estrutura, definir regras gerais micro-econômicas, atuar como facilitador do desenvolvimento e aprimoramento dos aglomerados produtivos (*clusters*) e, por último, desenvolver um programa de ação de longo prazo, positivo e diferenciado. Quanto aos mecanismos de integração, consistem-se nos meios necessários para promover o desenvolvimento territorial, através do

fornecimento de informação prospectiva para apoiar o avanço tecnológico de um determinado *cluster*. Esse apoio ao desenvolvimento de uma plataforma de P&D, informação, capacitação e serviços ganha em eficácia se catalisado por uma instituição capaz de montar programas que utilizem a estrutura física que está sendo apoiada.

Demonstrou-se, em suma, que em uma economia regional, tal qual em uma nação, as empresas que nela operam se tornam e se mantêm competitivas pela utilização, direta ou indiretamente, de insumos fornecidos pela rede constituída no ambiente em que se localizam. Demonstrou-se também que esses insumos devem ser tratados em conjunto e não de maneira isolada. Mostrou-se a importância da utilização do trabalho cooperado e sinérgico para atingir níveis de competitividade globais para empresas e territórios.

Dessa forma, o objetivo do próximo capítulo é demonstrar alguns modelos para promoção da competitividade, abordando fatores e critérios de identificação do nível de desempenho competitivo empresarial e territorial.

3 MODELOS DE COMPETITIVIDADE APLICADOS ÀS AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS E REGIÕES ECONÔMICAS

Diversas mudanças políticas, econômicas e tecnológicas ocorreram nas décadas de 80 e 90, e suas conseqüências permitiram dar novas dimensões aos estudos de competitividade. Conforme Coutinho (1994), atualmente:

“(...) estão superadas as visões econômicas tradicionais que definem a competitividade como uma questão de preços, custos (especialmente salários) e taxas de câmbio. Esta concepção levou, no passado, a políticas centradas na desvalorização cambial, no controle dos custos unitários de mão-de-obra e na produtividade do trabalho, como objetivo de melhorar a competitividade das empresas em cada país”.

Pode-se atestar que o desempenho de países desenvolvidos como Japão e Alemanha, que apesar da segunda guerra mundial, mostram-se competitivos no mercado internacional, pois as empresas desses países enfrentaram aumentos de custos salariais, além dos efeitos do câmbio sobrevalorizado.

As transformações vividas pelas economias nacionais nos últimos vinte anos, por conseqüência da globalização e da abertura de mercado, deslocaram o enfoque da importância da competitividade da empresa para uma visão bem mais ampla, a competitividade sistêmica. O conceito de competitividade torna-se assim mais complexo. Dessa maneira, deve-se estar orientado não apenas por referenciais ligados ao desempenho de empresas, mas também aos fatores não-empresariais, tais como: ordenação macroeconômica, infra-estrutura, sistema político institucional, cooperação, entrelaçamento e sinergia entre empresas e características sócio-econômicas nacionais.

Deste modo, o objetivo deste capítulo é apresentar uma ampla abordagem de quatro modelos de competitividade existentes, selecionados pela suas contribuições amplamente discutidas a respeito dos fatores de competição, em diferentes espaços regionais, abarcando as dimensões que influenciam na competitividade, independente

do espaço territorial, do supranacional ao local, até o conjunto de critérios para a classificação e caracterização de aglomerados de economias em desenvolvimento.

A seleção destes modelos prendeu-se ao sucesso conquistado na avaliação da competitividade de economias regionais e de setores produtivos, sob o enfoque ou não da proximidade geográfica de empresas de um mesmo setor, como são os casos das propostas de Porter (1989); Stamer *et. al.* (1994); Boisier (1996); Cunha (2003).

Deste modo, estarão sendo apresentados a seguir os modelos mencionados acima, que serviram de referenciais, através de seus conceitos, fatores e critérios, para a concepção do modelo de agência setorial do aglomerado têxtil-vestuário, objeto de proposição desta dissertação.

3.1 Modelo de Porter: diamante da competitividade

Buscando responder a questões do tipo: “Por que empresas de alguns países possuem vantagens competitivas em relação a empresas de outros países?” Porter (1989) argumentou que indústrias ou segmentos de indústrias terão sucesso onde o sistema de condicionantes que denomina de “diamante nacional” for mais favorável. Esse “diamante” possui quatro componentes inter-relacionados:

- a) condições dos insumos e fatores de produção;
- b) condições da demanda;
- c) condições das indústrias correlatas e de apoio;
- d) condições das estratégias, da estrutura e da rivalidade empresariais.

Possui também outros dois parâmetros secundários, representados pelo governo e pelo acaso. A Figura 10 mostra o diamante da competitividade, que compreende os determinantes da vantagem competitiva de uma nação.

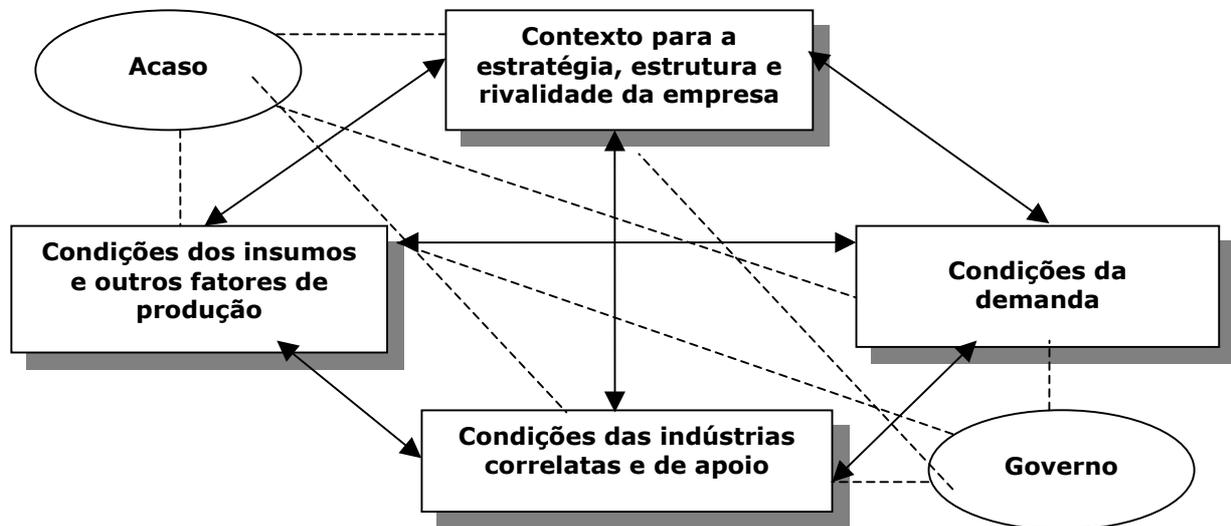


Figura 10 - Diamante da competitividade.

Fonte: Porter, 1989.

a) condições dos fatores: são os insumos necessários para competir em qualquer indústria envolvendo recursos humanos, infra-estrutura, instituições de pesquisa, matérias primas, energia, acessibilidade geográfica, fuso horário, recursos de capital e processo inovador. Os fatores são dotados de:

- recursos humanos: implica na capacidade, quantidade e custo da mão-de-obra, considerando-se a carga horária semanal e a ética de trabalho.
- recursos físicos: o posicionamento geográfico é extremamente importante para essa análise, considera-se a qualidade, acesso, abundância e custo de itens como terra, água, minérios e fontes de energia.
- recursos de conhecimento: relaciona-se diretamente à capacidade intelectual disponível no país.
- recursos de capital: resume-se na capacidade econômica e garantias que o país dispõe para o financiamento de investimentos tecnológicos.
- infra-estrutura: tipo, qualidade e valor de uso da infra-estrutura disponível que afeta a competição, inclusive os sistemas de transportes, os sistemas de

telecomunicações, pagamentos ou transferências de fundos e assistência médica.

b) condições de demanda: diz respeito à demanda interna pelos bens e serviços do setor produtivo. Interessa o padrão de crescimento da demanda, a sofisticação e a natureza das necessidades, pois é o comportamento da demanda o elemento balizador da atividade privada. Consumidores exigentes constituem uma demanda sofisticada e pressionam as empresas locais a melhorar a qualidade e a inovar mais depressa. Também é importante que as necessidades de consumidores de outros países sejam preunciadas pelos consumidores internos, compondo o que seria uma “demanda precursora”. As condições macro-econômicas são muito influentes nas condições da demanda.

c) condições das indústrias correlatas e de apoio: relacionadas com a intensidade das relações inter-empresariais, representada pela densidade dos *clusters* presentes em uma região. Esse tipo particular de arranjo empresarial permite uma transferência de conhecimentos a partir das indústrias mais competitivas, desde que se incentive a integração das cadeias produtivas. Os fornecedores auxiliam as empresas a ver novos métodos e novas possibilidades de aplicar uma nova tecnologia. As empresas podem significar oportunidade de servir de teste para o desenvolvimento de novos produtos sugeridos pelos fornecedores. O intercâmbio de pesquisa e desenvolvimento leva a resultados mais rápidos e eficientes.

Na perspectiva local de desenvolvimento econômico, a atuação sobre os *clusters* pode representar um dos mais importantes espaços de manobra, pelo impacto sistêmico que provoca sobre amplos conjuntos do setor produtivo e pela forte vinculação regional desses arranjos empresariais.

Em suma, essas condições são evidenciadas pela presença no país de indústrias que possam abastecer a produção industrial e dar suporte administrativo aos serviços, dentro de uma cadeia de valor. Segundo Casarotto e Pires (1999) a cadeia de valor consiste, de modo amplo, de pesquisa e desenvolvimento, logística de aquisição,

produção, tecnologia de gestão, logística de distribuição e marketing. A figura 11 apresenta a cadeia de valor genérico em negócios industriais.

Infra-estrutura	Tecnologia de Gestão: RH, Qualidade, Planejamento, Gestão Financeira				
Operação	P & D: Atualização setorial Desenvolvimento de produtos Tecnologia de processos	Logística de Aquisições: Compras Estocagem de materiais Transporte de materiais	Produção: Produção interna Custos Flexibilidade Logística de produção Produção interna	Logística de Distribuição: Produção interna Custos Flexibilidade Logística de produção Produção interna	Marketing: Atualização setorial Marca Vendas Atendimento (responsividade) Assistência

Figura 11 - Cadeia de valor genérico em negócios industriais.

Fonte: Porter, 1986.

d) condições das estratégias, estrutura e rivalidade das empresas: é o contexto no qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, bem como a natureza da rivalidade interna. Relaciona-se com o nível de competitividade do ambiente onde evoluem as empresas, os condicionantes estratégicos subjacentes à atuação das empresas e ao espírito empreendedor. As formas de gestão empresarial e a exposição à concorrência internacional figuram entre os elementos mais importantes. A política de juros, a disponibilidade de crédito e a estabilidade econômica são fortes condicionantes desse determinante.

e) acaso: é representado por eventos fora do controle das empresas e do governo, como por exemplo, fatores históricos, grandes invenções, acontecimentos políticos externos, dentre outros.

f) governo: pode melhorar ou piorar a vantagem competitiva de acordo com as políticas públicas que implemente. Ainda que Porter (1989) não tenha considerado a

ação governamental como um determinante de primeira grandeza, alertou para o fato de que não se podem subestimar as conseqüências de sua atuação.

O que sobressai do enfoque acima são as interações sistêmicas entre determinantes. Além da ação isolada de cada determinante, a vantagem competitiva territorial depende fundamentalmente da maneira com que uma determinada ação mobilize os demais determinantes. Dessa forma se produzirá uma potencialização de efeitos. O efeito de um determinante depende, com freqüência, do estado dos outros. Por exemplo, a sofisticação da demanda não estimulará a elaboração de produtos mais avançados a não ser que a indústria disponha de recursos humanos habilitados para produzi-los.

Em sentido inverso, a existência de recursos humanos com alta qualificação também concorre para a sofisticação da demanda. A interação entre a estrutura e rivalidade das empresas e a criação de fatores produtivos pode ser ilustrada da seguinte maneira: vários competidores locais, numa disputa vigorosa, estimulam o rápido desenvolvimento de recursos humanos habilitados, tecnologias correlatas e infra-estrutura especializada. As próprias empresas acabam investindo na criação e aprimoramento de fatores, isoladamente ou através de associações, estimulando programas especiais em universidades e instituições de pesquisa e a emergência de publicações especializadas.

Em conseqüência, essa abundância de fatores é capaz de atrair um número maior de empresas concorrentes. A ação conjunta desses dois elementos: rivalidade interna e concentração geográfica da indústria (essas são características marcantes de um *cluster* de empresas) têm capacidade, particularmente grande, de transformar o diamante num sistema. A rivalidade interna, porque promove o aperfeiçoamento de todo o diamante. A concentração geográfica, porque eleva e amplia as interações dentro do “diamante”. Em suma, “a existência de um grupo de indústrias correlatas e de apoio, que utilizam insumos, conhecimentos e infra-estrutura comuns estimula ainda mais a criação de fatores” (PORTER, 1989).

Visto ser o fenômeno da inovação o processo mais evidente de criação de fatores avançados, inclusive para compensar uma desvantagem na dotação de fatores,

se ressalta que a existência de um grupo de várias indústrias que utilizam insumos, conhecimentos e infra-estrutura comuns estimula as empresas e os governos a investir em mecanismos de criação de fatores. “A infra-estrutura especializada é ampliada, são gerados efeitos secundários que aprimoram a qualidade de um fator e aumentam a sua oferta” (PORTER, 1989).

Uma empresa isolada pode ter algum efeito sobre esse processo de inovação, particularmente se tiver influência econômica preponderante sobre a cidade ou a região. Mas um grupo de rivais, competindo e colaborando entre si, oferece mais estímulos, pela maior pressão coletiva sobre instituições educacionais, de pesquisa e fornecedores de informações, evitando o risco do investimento na criação de instalações e conhecimentos vinculados ao sucesso ou insucesso de uma única empresa, aumentando as possibilidades de disseminação do conhecimento.

Quanto ao escopo de políticas públicas locais de desenvolvimento econômico, duas condições sobressaem da abordagem acima. Em primeiro lugar, as políticas públicas devem ser sistêmicas. Isto é, buscar influenciar todos os determinantes, apesar das evidentes limitações para os governos locais. A característica desejável é que o governo atue na função de articulador, de sinalizador para o setor privado. As ações de planejamento estratégico regional são excelentes instrumentos de articulação e prospecção do futuro. Em segundo lugar, devem ser enfatizadas as ações sobre as quais há possibilidade concreta de influência local, tais como: sobre os *clusters* e o sistema de inovação.

Diante dessa contextualização, Porter (1989) sugeriu alguns papéis a serem cumpridos pelo governo e pelas corporações como as instituições patronais, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Fatores influenciando competitividade e papéis de governo e corporações.

INFLUÊNCIAS NA COMPETITIVIDADE	FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA	PAPEL DO GOVERNO NO APRIMORAMENTO	PAPEL DAS CORPORações NO APRIMORAMENTO
Contexto para a estratégia e rivalidade da empresa	<ul style="list-style-type: none"> Contexto local que encoraje o aprimoramento Competição vigorosa entre empresas locais 	<ul style="list-style-type: none"> Eliminar barreiras à competição local Organizar órgãos do governo para o cluster Atrair investimentos Promover exportações 	<ul style="list-style-type: none"> Estimular comercialização conjunta Colaborar com governo na promoção das exportações Divulgar o <i>cluster</i>
Condições dos insumos e outros fatores de produção	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade e custo (matérias-primas, recursos humanos, tecnologia, energia, capital, etc.) Qualidade Especialização dos fatores 	<ul style="list-style-type: none"> Criar programas de educação e treinamento Implementar pesquisa relacionada ao cluster Prover informações sobre o cluster Prover infra-estrutura 	<ul style="list-style-type: none"> Influir nos currículos educacionais Patrocinar pesquisa universitária Manter vínculos estreitos com gestores da infra-estrutura Desenvolver cursos Coletar informações sobre o <i>cluster</i>
Condições da demanda	<ul style="list-style-type: none"> Clientes locais exigentes e sofisticados Necessidades dos clientes que antecipem o que acontecerá em outros locais Demanda local pouco comum em segmentos especializados que possam ser globalmente atendidas 	<ul style="list-style-type: none"> Criar normas regulamentares favorecendo a inovação Patrocinar atividades de teste e certificação Atuar como comprador sofisticado 	<ul style="list-style-type: none"> Trabalhar em conjunto com governo de modo a encorajar a inovação Constituir organizações de testes e normatização
Setores correlatos e de apoio	<ul style="list-style-type: none"> Presença de fornecedores capazes Presença de setores correlatos competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> Patrocinar encontros entre membros do cluster Encorajar esforços para atrair fornecedores e prestadores de serviços Estabelecer zonas de livre comércio, parques de fornecedores, condomínios, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Constituir associação comercial específica para o cluster Estimular a formação de fornecedores locais e atrair investidores para fornecer insumos e outros fatores de produção

Fonte: Adaptado de Porter por Casarotto e Pires, 1999.

Com isso concluiu-se que é da união de esforços entre a iniciativa privada e governo que se pode obter uma massa crítica para acelerar o aprimoramento e competitividade dos *clusters*.

Logicamente que a via de mão dupla e a existência de um processo de desenvolvimento local, reunindo em um fórum local de desenvolvimento e seu

consequente braço operacional, a agência de desenvolvimento, as forças vivas da região, acarretará na criação de instrumentos de apoio ao aprimoramento do *cluster*.

3.2 Modelo de Boisier: o hexágono da competitividade territorial

Com o intuito de explorar as várias nuances de uma política de desenvolvimento regional, Boisier (*apud* RUBEL, 2002) defendeu a tese de que o desenvolvimento de um território organizado depende da existência, da articulação e das condições de manejo de seis elementos: atores, instituições, cultura, procedimentos, recursos e o entorno. A figura 12 demonstra esta proposição.

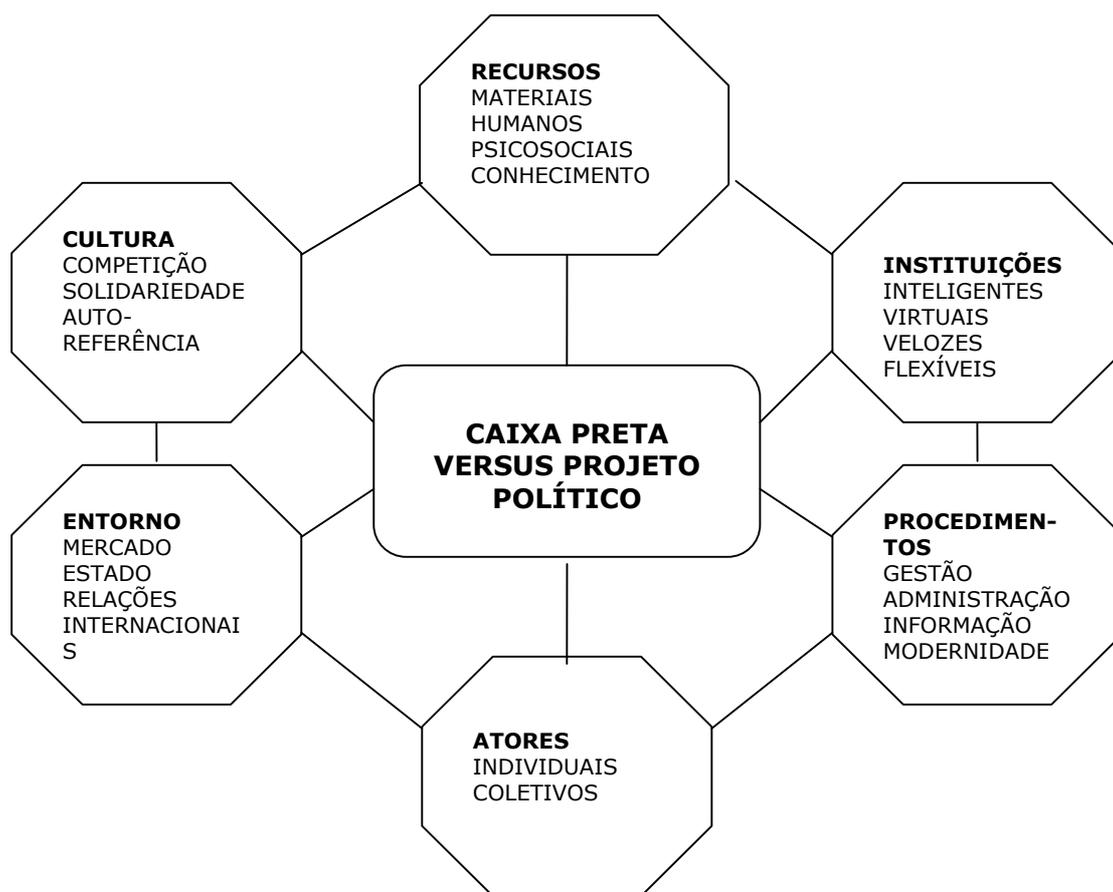


Figura 12 - Hexágono da competitividade territorial.

Fonte: Boisier, 1996.

Os seis elementos constituintes do hexágono e o mecanismo de articulação sistêmica entre eles são abordados a seguir:

- a) atores: os atores que podem influenciar um projeto de desenvolvimento regional são classificados como de natureza individual, corporativa e coletiva. Os atores de natureza individual são os membros da sociedade civil que ocupam posições de poder e influência. Os atores de natureza corporativa são representados pelas empresas, sindicatos, universidades e instituições públicas. Os atores de natureza coletiva consistem de movimentos sociais organizados, tais como: associações empresariais, associações profissionais, movimentos populares e organizações não-governamentais. O envolvimento, o posicionamento específico e a atuação desses atores é de fundamental importância para o sucesso da política pública;
- b) cultura: dois são os elementos de interesse: cultura regional e sua incidência sobre o processo de desenvolvimento. “A cultura de desenvolvimento se manifesta de duas maneiras extremas, em alguns lugares prevalece uma cultura competitiva/individualista, capaz de gerar crescimento, mas sem capacidade de gerar um verdadeiro desenvolvimento. Em outros lugares, há o predomínio de uma cultura cooperativa/solidária, capaz de gerar equidade sem crescimento” (BOISIER,1996). Evidente que as situações extremas não são comuns. No entanto, é importante notar que as chaves do sucesso dos distritos industriais italianos repousam sobre um adequado equilíbrio entre cooperação e concorrência. Em termos práticos para o administrador público, significa que mesmo no âmbito das políticas redistributivas é necessário reservar espaço para a busca da eficiência econômica. Outro aspecto cultural diz respeito à imagem que os habitantes fazem de sua região, de sua cidade. A identificação da comunidade com o seu próprio território, a forma pela qual se sente parte integrante e ativa de um projeto coletivo de desenvolvimento;
- c) recursos: são quatro as categorias de recursos que interessam ao desenvolvimento: recursos materiais (recursos naturais, equipamentos de infra-estrutura e recursos de capital); recursos humanos; recursos psicossociais, associados a questões como autoconfiança e vontade

- coletivas, perseverança, capacidade de alcançar o consenso; recursos do conhecimento, associados à informação e à inovação;
- d) instituições: o autor sustentou que tanto as regras do jogo (a natureza institucional em si mesma) quanto às estruturas operacionais (ou seja, as organizações) estão diretamente associadas ao desempenho de políticas de desenvolvimento. Isso porque, “as instituições estão envolvidas nos custos de transação. Com efeito, é maior a facilidade para a formação da sinergia indispensável ao desenvolvimento endógeno nas regiões nas quais os custos de transação são menores” (BOISIER, 1996). Alguns dos organismos que definem o mapa institucional de qualquer região são: organismos de governo regional, empresas, universidade e os municípios. O que realmente interessa é a flexibilidade, a velocidade e a virtualidade de atuação, assim como, a inteligência institucional, ou seja, a capacidade de auto-renovação;
- e) procedimentos: em primeiro lugar, se refere à natureza da gestão do governo local, expressa pela capacidade de articulação regional ou provincial e dependente do conjunto de ações referentes ao exercício da autoridade, à liderança e à tomada de decisões estratégicas de curto, médio e longo alcances. Em segundo lugar, é concernente aos procedimentos administrativos cotidianos das instituições governamentais, à eficiência da gestão pública. De forma geral, se pode associar a questão dos procedimentos à governança pública;
- f) entorno: é representado pelo meio externo, “configurado pela multiplicidade de organismos sobre os quais não se tem controle (apenas relativa capacidade de influência), mas com os quais a região como um todo se articula necessariamente. Trata-se, fundamentalmente, do mercado no sentido lato, do Estado nacional e do tecido de relações internacionais.” (BOISIER, 1996).

A articulação entre os vértices do hexágono, conferindo-lhe caráter sistêmico, depende da existência de um projeto político que, de forma similar às modernas teorias sobre a inteligência, seja capaz de “tornar mais densas as conexões entre os vértices, com o propósito de provocar os fenômenos de sinergia, retroalimentação e

desenvolvimento” (BOISIER, 1996). “Uma articulação densa e inteligente produzirá, inevitavelmente, o desenvolvimento; uma articulação difusa e aleatória impede o surgimento do desenvolvimento” (RUBEL, 2002). Uma forma de se consubstanciar esse projeto político regional é através da ação do governo como agente animador e catalisador.

O instrumento, o estímulo inicial pode ser a decisão de empreender um esforço de planejamento estratégico, no qual o governo cumpra a função de coletar, processar e reestruturar o enorme fluxo de informações que circula em torno dos agentes de desenvolvimento regional. “Tais agentes, apenas com recursos próprios, dificilmente poderiam processar tais fluxos. Supõe-se que o governo regional esteja em melhores condições de devolver a massa de informações aos usuários potenciais, de forma estruturada (ou seja, em consonância com o projeto coletivo de desenvolvimento), a fim de reduzir a incerteza decisória e os custos de transação e orientar o fluxo de decisões em função de um quadro estratégico” (BOISIER, 1996).

De qualquer forma, o principal motivador de um projeto coletivo de desenvolvimento, comprometendo o governo, o setor privado e a sociedade em torno de um pacto territorial, é a construção de uma visão consensual sobre um futuro desejável e a formulação compartilhada das estratégias necessárias para alcançar a meta traçada.

3.3 Modelo de Stamer *et al.*: níveis da competitividade sistêmica

Conforme discussão apresentada nos itens anteriores, o conceito de competitividade pode ser empregado tanto no campo empresarial (competitividade micro-econômica) quanto para se referir a países, cidades e regiões (competitividade macroeconômica).

“Quando se privilegia o nível micro, implicitamente se supõe que a competitividade de uma economia nacional é determinada pela soma de suas empresas competitivas. Quando se privilegia o nível macro, o conceito torna-se mais complexo, englobando todo o sistema social, onde a empresa constitui elemento importante, porém integrada a uma rede de vínculos com o sistema educacional, a

infra-estrutura tecnológica, as relações trabalhistas, o aparato institucional público e privado, a formação cultural e o sistema financeiro” (PIQUET, 1994). Com isso observou-se que a competitividade sistêmica de um território envolve mais que a soma de suas empresas competitivas.

Surgiu, dessa maneira, o conceito de competitividade sistêmica que, segundo Stamer *et al.* (1994) inter-relaciona o desempenho das empresas com as condições do ambiente físico, econômico e social em que se inserem e se edifica sobre quatro níveis de abordagem analítica: níveis meta, macro, meso e micro, que, por sua vez, se articulam em torno da idéia de políticas em rede.

A figura 13 explicita esse conceito.

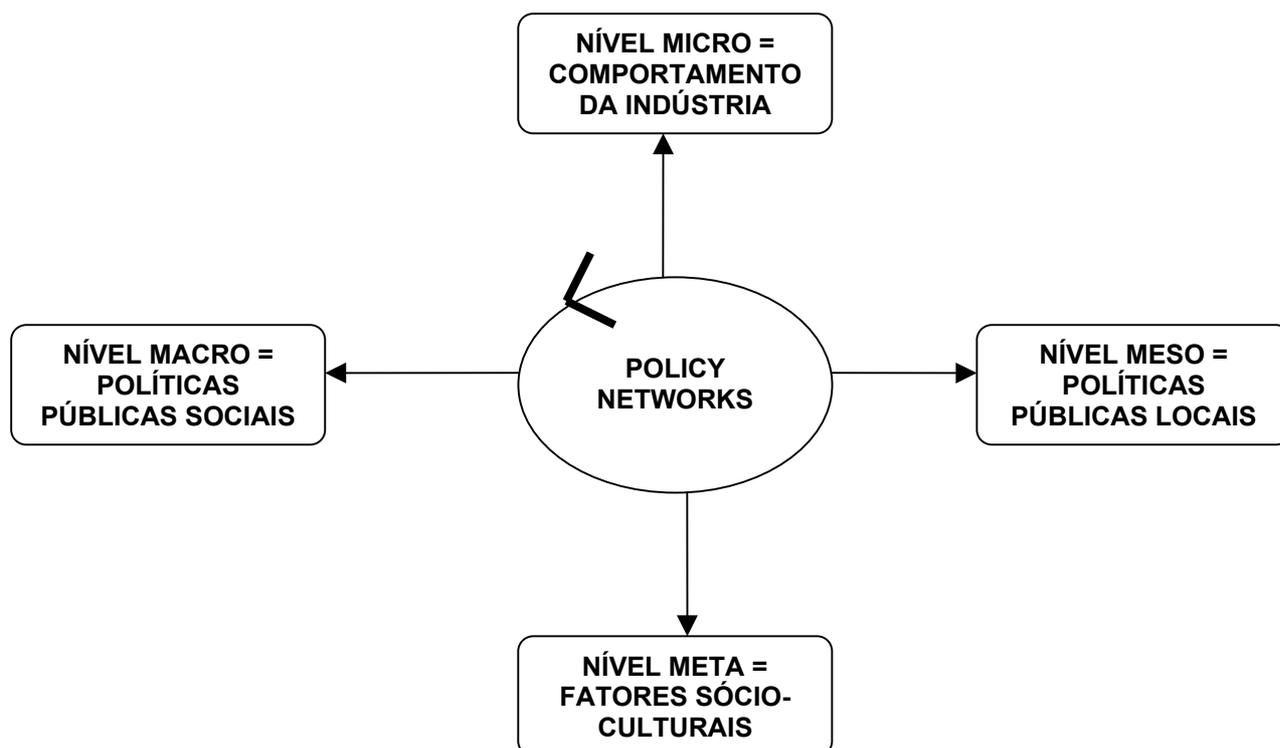


Figura 13 - Níveis da competitividade sistêmica.

Fonte: Stamer *et al.*, 1994.

Os fatores presentes no nível meta são abrangentes, extrapolando o campo da economia e representando a maneira pela qual os princípios culturais, políticos e

institucionais de uma sociedade se relacionam, influem ou suportam as atividades econômicas. As estruturas sociais assumem papel de destaque, pois amparam a integração da sociedade em torno de valores compartilhados pela maioria, o consenso sobre estratégias de desenvolvimento e uma visão comum de futuro.

As condições macro-econômicas representam os fatores abrangidos pelo nível macro. As macro-políticas visam a estabilidade econômica, estimulam a poupança e condicionam os níveis de investimentos públicos e privados. Sua influência se estende também sobre a eficiência na alocação de recursos e, conseqüentemente, sobre a produtividade regional ou nacional.

O nível meso se refere ao ambiente regional, não estritamente econômico, no qual evoluem as empresas. Trata das instituições, dos padrões de políticas, da provisão de infra-estrutura física e de conhecimento. Este é o nível por excelência das políticas públicas locais, pois envolve questões de governança, do desenvolvimento de uma estrutura eficiente de instituições e da predisposição para a interação entre atores públicos e privados.

O nível micro se refere ao campo de atuação das empresas propriamente ditas. Envolve o treinamento de recursos humanos, a organização da produção, a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos, a organização da cadeia de suprimentos e dos canais de distribuição, a competência dos métodos de gestão, que devem ser ágeis, flexíveis e pró-ativos.

Esses quatro níveis mantêm estreita conexão, podendo ser fortemente inter-relacionados através de políticas em rede, que constituem planos articulados envolvendo processos decisórios coletivos, em que participam os agentes atuantes em todos os níveis.

Stamer *et al.* (1999) propôs ainda uma representação mais coerente com o modelo de competitividade sistêmica para o desenvolvimento sócio-econômico (em níveis municipal, regional, estadual ou nacional) criado com a sua autoria. Esse modelo do sistema econômico, na visão dos níveis de competitividade sistêmica está representado pela figura 14:



Figura 14 – Níveis da competitividade sistêmica.

Fonte: Stamer, 1999.

Por outro lado, a principal afirmação do conceito da competitividade sistêmica é que o desenvolvimento industrial bem-sucedido não se cria apenas com fatores do nível micro de empresas e do nível macro das condições macroeconômicas em geral, mas também com medidas específicas de governos e de ONG's para fortalecer a competitividade de empresas (nível *meso*) em que a capacidade de articular macro e *meso* política de promoção depende tanto de estruturas fundamentais políticas e econômicas, como de constelações de atores (nível *meta*) (ALTENBURG; HILLEBRAND; MEYER-STAMER, 1998). Esse conceito, aplicável a economias nacionais, também ajuda na compreensão de importantes elementos da economia local ou global (Quadro 3).

Quadro 3 - Alguns fatores determinantes de competitividade sistêmica em diferentes níveis de associação com a política.

	SUPRANACIONAL	NACIONAL	REGIONAL	LOCAL
META	Concorrência de modelos diferentes de economia de mercado	Modelo nacional de desenvolvimento Sistema nacional de inovação	Identidade regional Capacidade estratégica de atores regionais	Capacidade de cooperação de atores locais Confiança Ambiente criativo
MACRO	Mercado de capitais internacional	Condições básicas macroeconômicas (ex. sistema tributário, opções de financiamento)	Política orçamentária sólida Capacidade do governo para investimentos	Política orçamentária sólida Capacidade de governo para investimentos Ambiente atraente Qualidade de vida
MESO	Política industrial e de tecnologia (por exemplo, União Européia) Protocolo de Montreal	Promoção de novas tecnologias Incentivo à exportação Instituições específicas de financiamento Política ambiental voltada aos setores	Promoção econômica regional Centro de demonstração de tecnologia Institutos de pesquisa e desenvolvimento Institutos de formação Política ambiental	Promoção de economia local e do mercado de trabalho Instituições de formação Centros de tecnologia e de novos empreendedores Associações competentes
MICRO	Empresas internacionais <i>Global commodity chain</i>	Empresa de médio e grande porte Redes dispersas	MPE's Clusters regionais	<i>Clusters locais/ industrial districts</i> Contatos locais com os fornecedores

Fonte: Stamer, 2001.

Resumidamente, a questão essencial da inovação, que contribui de forma decisiva para a competitividade empresarial, também deve ser abordada sob a perspectiva sistêmica e ancorada em territórios. Esse aspecto trata dos sistemas regionais de inovação, que envolvem um processo colaborativo no qual as empresas, especialmente pequenas e médias, dependem de um amplo conjunto de fatores: força

de trabalho, fornecedores, distribuidores, clientes, institutos de pesquisa e escolas. A capacidade organizacional dessas redes relacionais determina a performance da região no campo da competitividade sistêmica.

Costa e Arruda (1999) argumentaram que a terceira revolução industrial e o avanço da globalização reforçaram as relações entre competitividade sistêmica, estreitamente ligada ao bem-estar social (educação, saúde, relações de trabalho equilibradas, consumo dinâmico de bens com mais tecnologia agregada, difusão do acesso às informações, comunicações e energia) e a competitividade empresarial. Acrescentaram ainda, que para as empresas, torna-se cada vez mais importante estarem localizadas em países ou territórios, ou ainda, em aglomerações, onde há uma oferta física e com qualidade adequada dos fatores sistêmicos de competitividade. E, finalmente, o grande desafio é obter uma base sólida em uma determinada aglomeração, afim de que possa ser fortalecido a promoção local para o desenvolvimento econômico, alicerçado em três pilares (Fig.15).

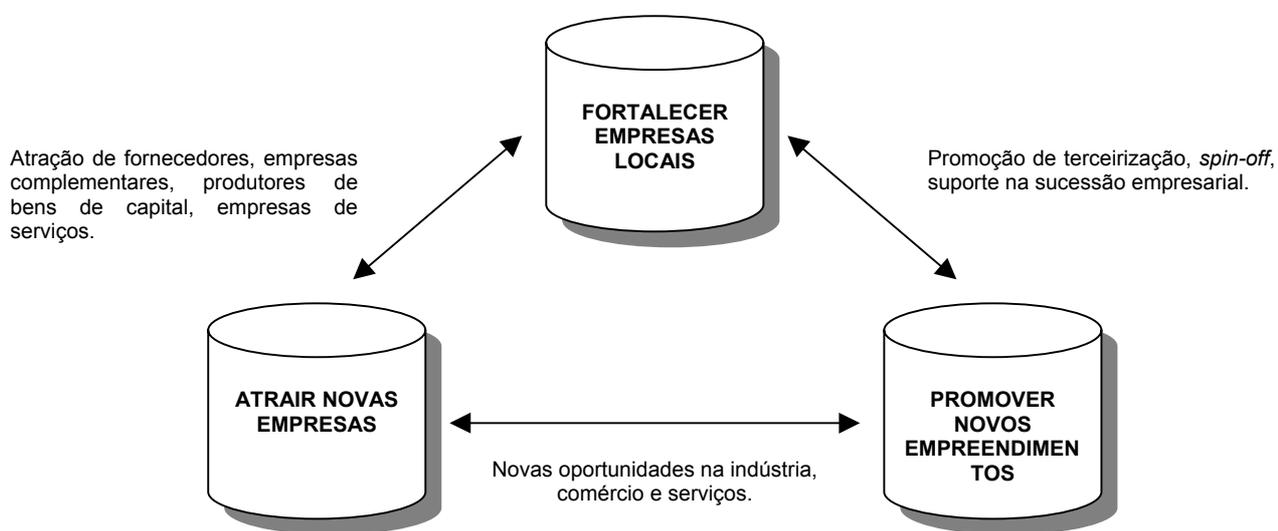


Figura 15 - O triângulo da promoção de empresas.

Fonte: Stamer, 2001.

3.4 Modelo de Cunha: classificação e caracterização de aglomerados produtivos de economias em desenvolvimento

Em seu modelo prescritivo de determinação de critérios para a classificação e caracterização de aglomerados industriais, Cunha (2003) propôs uma alternativa viável para aplicação em ambiente de economias em desenvolvimento.

Primeiramente, utilizou-se o trabalho “*Local Clusters, Innovation System and Sustained Competitiveness*”, realizado por Mytelka e Farinelli (2000) e, em seguida, foram incorporados alguns critérios utilizados pela EURADA (1999), para classificação e avaliação de desempenho dos aglomerados dos países da União Europeia. Neste trabalho foram empregados indicadores relacionados com tecnologia, entrelaçamentos, cooperação, competição, mudanças nos produtos e exportações.

Por sua vez, Cunha (2003) empregou um modelo contendo um conjunto superior de indicadores, para proporcionar uma melhor visão dos aglomerados e das diferenças significativas existentes entre eles, cuja condição fortalece as bases para a classificação de aglomerados em regiões em desenvolvimento. O modelo proposto por Cunha possui diferenciais em relação a outros modelos, como por exemplo, a adoção de critérios fixados com objetividade, a existência de indicadores agrupados em conjuntos e um método qualitativo para enquadramento destes indicadores. O quadro 4 apresenta as principais diferenças entre o modelo elaborado por este autor e os utilizados como subsídios para sua estruturação.

Quadro 4 - Diferenças entre o modelo de Cunha e os utilizados como subsídios.

ESPECIFICAÇÃO	MODELO PROPOSTO	OUTROS MODELOS
Aplicação	Economias em desenvolvimento	Países desenvolvidos
Critérios-padrões	Fixados com objetividade	Dispersos nos textos ⁽¹⁾
Indicadores	Reunidos em conjuntos	Individualizados
Método Qualitativo	O enquadramento dos indicadores em: baixo, médio e alto, orientado por parâmetros/critérios.	Exige a leitura de textos e não há indicação de parâmetros.
Associação de grau de evolução dos indicadores com notas	Baixo – até 3,3; Médio – até 3,4 a 6,7; Alto – 6,8 a dez	Não há associação
Tipologia	Quatro estágios e enquadramento pela média aritmética das notas dos indicadores, com e sem ponderação de critérios.	Variada, não-uniforme e sem uso de notas e pesos para a ponderação de critérios.

(1) Sobretudo o de Mytelka e Farinelli (2000) e da EURADA (1999).

Fonte: Cunha, 2003.

A classificação dos aglomerados na nova tipologia adotada é mais complexa do que a de Mytelka e Farinelli (2000), embora mantenha os três tipos originais: informal, organizado e inovativo.

Cunha (2003) definiu as características e os atributos dos quatro tipos de aglomerados, apresentados a seguir:

- aglomerados informais: apresentam notas e graus de evolução baixos, em todos os indicadores e conjuntos determinados no modelo. Portanto, as empresas têm, em comum, pequeno porte, baixa qualificação dos atores, a adoção de tecnologias rudimentares, usualmente, ligadas a setores de indústrias tradicionais e fracas influências na produção e exportações estaduais. Características: geração de empregos com baixos requisitos de qualificação e de experiência profissional. O desempenho é considerado inconstante, pois as empresas do aglomerado competem marginalmente, e por este motivo, apresentam grandes dificuldades de posicionamento no mercado e de geração de resultados. A disposição à cooperação, o

entrelaçamento entre empresas e as práticas cooperativas também são baixas, limitando a apropriação de ganhos resultantes da aglomeração espacial de empresas e da especialização produtiva.

- aglomerados em estágio intermediário: revelam uma maior variedade de aspectos, possuindo atributos dos estágios superiores de evolução, porém revelando características do modelo anterior, ou seja, são duais. Características: As empresas têm pequeno e médio porte, podendo existir algumas de grande porte, sendo que o padrão gerencial e as tecnologias adotadas são relativamente atualizadas, tendo como parâmetros aqueles utilizados no país. A disposição à cooperação é baixa, assim como o entrelaçamento e a efetiva cooperação entre as empresas, o que implica em fraca pontuação quanto a internalização de economias externas e, sobretudo, as resultantes da ação conjunta.
- aglomerados organizados: acolhe grande diversidade de estruturas e características empresariais, porém, os atores críticos adotam práticas de gestão modernas, com tecnologias atualizadas e, embora haja prevalência de pequenas e médias empresas, é freqüente a presença de grandes empresas. Características: Estas podem adotar base técnico-industrial próxima do padrão global. Com exceção de casos especiais, destaca-se pelos montantes das exportações, em termos percentuais e pelo dinamismo. Salienta-se pela significativa influência na região em que se situam e, com freqüência, no Estado, como geradoras de emprego e na formação da renda. Os níveis do potencial de cooperação são médios, com algumas variações, o mesmo ocorrendo quanto ao entrelaçamento e a cooperação efetiva.
- aglomerados inovativos: pressupõem a desverticalização da produção no interior do aglomerado; a abertura de canais de informação; o “*spill-over*” ou o espraiamento de conhecimentos e de inovações; a interação e um elevado grau de sinergia entre os diferentes atores do aglomerado. Portanto, são

requisitos balizadores para orientar planos de desenvolvimento de aglomerados, pois não há casos concretos de ocorrência deste tipo em economias em desenvolvimento.

O modelo prescritivo de Cunha (2003) possui uma base de classificação baseada na seguinte conceituação dos conjuntos de indicadores:

- representatividade/relevância: procurou-se captar a influência do aglomerado na região e no Estado, assim como as dimensões ou o porte das empresas e os níveis de gestão. Ele é composto por três indicadores: estrutura e características empresariais, influência na região ou Estado e participação nas exportações;
- desempenho: a intenção é de avaliar o dinamismo do aglomerado de maneira objetiva e para tanto foram utilizados três indicadores, num horizonte de médio prazo, período de cinco a dez anos, sendo os seguintes: dinamismo industrial, evolução das exportações e lucros;
- cooperação: neste conjunto, pretende-se detectar a propensão para o estabelecimento de relações cooperativas, condição essencial para a geração de eficiência coletiva deliberada e auto-sustentável. Foram selecionados quatro variáveis ou indicadores, todos com elevados graus de subjetividade, sendo os seguintes: confiança, competição/rivalidade, atmosfera industrial e o papel da cultura;
- entrelaçamento–integração: neste bloco de indicadores objetiva-se captar o real entrelaçamento e interligações entre os atores que compõem o aglomerado estudado, levando-se em conta as seguintes características: técnico-produtivo, o desenvolvimento de fatores (procurando aferir as ações conjuntas voltadas para a valorização dos fatores), o tecnológico/informação (permuta de informações, tanto formal quanto informal e na geração de inovações) e o suporte de instituições (levando em conta a disponibilidade e a acessibilidade aos serviços das instituições de apoio);

- efeitos resultantes da aglomeração: visa-se estimar os efeitos da aglomeração territorial de empresas especializadas em um produto ou atividade, ressaltando a dimensão passiva, ou ativa, e a combinação entre elas. Procura-se aproximá-la ao máximo do que ocorre no mundo real, no qual há a apropriação de ganhos das diferentes dimensões retratadas no modelo:

- vantagens passivas ou de mera aglomeração. Correspondem às economias auferidas pela apropriação de vantagens estáticas, as quais apresentam um gradiente variado, em função do setor de atuação e das características técnico-produtiva do aglomerado;
- vantagens passivas e alguns ganhos derivados de ação conjunta. Este indicador corresponde a uma combinação de vantagens mais freqüentes em economias em desenvolvimento, pois associa ganhos de aglomeração, com ganhos de ação conjunta em níveis não avançados;
- prevalência dos ganhos resultantes de ação conjunta deliberada.

3.5 Considerações finais

Pode se concluir dos modelos apresentados que, adotando-se uma visão mais abrangente, as potencialidades dos aglomerados são dependentes de fatores existentes em dimensões superiores, tais como as meta, macro e meso, nas quais é baixa a capacidade de influência direta dos agentes que participam dos aglomerados.

Entretanto, considera-se inquestionável a utilidade e a contribuição, dos quatro modelos analisados, tanto para aferir a competitividade de regiões quanto de setores e das aglomerações industriais nelas existentes, bem como para a formulação de políticas de promoção de aglomerados e do desenvolvimento local, que incluem detalhadas receitas para orientar os papéis e as ações dos principais atores que influenciam a vida dos aglomerados, entre eles o setor público e as entidades patronais.

Contudo, a utilização deste capítulo tem ligação direta com os propósitos da dissertação, e a abordagem referente ao modelo de Cunha (2003), em especial, traduz a preocupação em propor um modelo de mecanismo de integração para o aglomerado têxtil-vestuário, subsidiado por critérios que caracterizem a tipologia deste aglomerado,

realçando o grau de avanço e outras características importantes, para melhor conhecer as aglomerações de empresas e para motivar o estudo e a adoção de políticas que estimulem os pontos fortes e superem fragilidades.

4 AGLOMERADO PRODUTIVO TÊXTIL-VESTUÁRIO DO VALE DO ITAJAÍ/SC

A indústria têxtil-vestuário constitui um segmento composto de várias etapas produtivas inter-relacionadas. Cada etapa apresenta especificidade própria e contribui para o desenvolvimento do produto posterior. Esta indústria passou por processos de reestruturação produtiva e de mudança organizacional que modificaram o seu padrão de concorrência e provocaram mudanças na produção e comercialização no cenário mundial.

Estas transformações acompanharam a evolução histórica do setor têxtil-vestuário que viabilizou em grande parte o desenvolvimento da região do Vale do Itajaí em Santa Catarina, criando uma série de especificidades que hoje se configuram como vantagens competitivas locais. Com o desenvolvimento da cadeia têxtil-vestuário foram criadas no local um conjunto de instituições, associações e sindicatos, que favoreceram, e que vem colaborando internamente na geração de competitividade, através de interação entre estes diversos agentes.

O objetivo neste capítulo é, em um primeiro momento, caracterizar as etapas da cadeia produtiva têxtil-vestuário, apontando seus aspectos principais e características do regime tecnológico. Um outro aspecto que será explorado brevemente, refere-se a evolução histórica do aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, cuja gênese remonta aos últimos vinte anos do século XIX.

Em seguida, serão abordados os principais agentes do aglomerado (as empresas produtoras e seus fornecedores) e suas interações, bem como as principais instituições de coordenação. Também será feita uma breve abordagem da infraestrutura da região com relação a aspectos como educação, tecnologia e infra-estrutura física.

Finalmente, serão apresentadas algumas conclusões e proposições de cinco trabalhos realizados entre 1997 e 2002, com o objetivo de diagnosticar a situação do aglomerado sob a ótica da competitividade sistêmica, servindo de subsídios para a proposição de um Modelo de mecanismo de integração para o aglomerado têxtil-

vestuário do Vale do Itajaí, a fim de ampliar a sua capacidade de desenvolvimento e de governança.

4.1 Natureza do processo produtivo

A indústria têxtil-vestuário tem por finalidade transformar matérias-primas - naturais e química - em fios e tecidos para que possam ser utilizados na fabricação de outros produtos (CAMPOS *et al.*, 2000). Nesta indústria, existe uma divisão do trabalho interna pautada pelas características do processo produtivo, onde o produto de uma etapa produtiva constitui insumo para a etapa seguinte, estendendo-se até que as necessidades finais de diferentes consumidores sejam atendidas – pessoal, doméstico, industriais e usos especiais (GARCIA,1994). Para o desenvolvimento do processo produtivo têxtil-vestuário, forma-se uma cadeia produtiva composta por uma rede de inter-relações entre as várias etapas de um sistema industrial, com a presença de segmentos que atuam à montante e à jusante de sua estrutura produtiva.

Os segmentos à montante são compostos por produtores de matéria-prima, insumos auxiliares e máquinas e equipamentos. Pode-se destacar as relações com os fornecedores de matérias-primas para a produção de fibras de origem natural e artificial. Para a obtenção de fibras naturais, ocorrem relações com o setor primário através da produção de lã, pêlos ou crinas de animais e do caule, folha e sementes de plantas. Enquanto para a obtenção de fibras artificiais, ocorrem relações com segmentos produtivos encarregados de extração de matérias-primas naturais em fibras celulósicas e de relações com a indústria petroquímica produtora de subprodutos do petróleo, que resultam em fibras sintéticas. Para a utilização de insumos auxiliares no processo produtivo mantêm relações com a indústria química produtora de corantes, resinas, cloro etc., destinados a compostos para tingimentos. Para a utilização de máquinas e equipamentos, a indústria mantém relações com o setor produtor de bens de capital em seu segmento de máquinas-ferramentas, que fornece itens para fases ou operações específicas das etapas da produção, bem como com o segmento produtor de equipamentos em geral, que produz instrumentos para auxiliar e assessorar o processo produtivo têxtil-vestuário.

Por sua vez, os segmentos à jusante, referem-se às relações da indústria têxtil-vestuário com o setor terciário através da rede de distribuição e de comercialização dos produtos. Destacam-se, as relações com os segmentos que promovem o escoamento e a comercialização da produção, podendo ser considerados de fontes primária e secundária. Na fonte primária de fornecimento, são consideradas as empresas que comercializam ou que desenvolvem especificações de produção diretamente a partir de seus produtos ou através de terceiros, enquanto a fonte secundária refere-se a empresas atacadistas, varejistas e importadores que adquirem tecidos de fontes primárias ou de outras fontes, para, em seguida, comercializa-las no mercado (BRAGA JÚNIOR, 1999).

No âmbito do processo produtivo têxtil-vestuário, são consideradas as seguintes fases: fiação, tecelagem, malharia, não-tecidos, acabamentos e confecção, conforme a figura 16. Na primeira etapa – fiação – ocorre o processamento industrial das fibras têxteis naturais e químicas procedentes de outros segmentos produtivos em fios com diferentes espessuras e com distintas resistências. A produção de tecidos ocorre a partir do processo de entrelaçamento de fios que resultam em tecidos – planos e malhas – e não-tecidos. Cada tipo exige um processo técnico distinto. A malharia, por sua vez, constitui a etapa de produção onde os tecidos de malhas são resultantes de processos técnicos de laçadas de fios incompletas que se interpenetram.

A etapa seguinte do processo produtivo constitui-se no acabamento, onde se executa o beneficiamento aos materiais têxteis objetivando transformá-los, a partir do estado cru em artigos brancos, estampados e acabados. São executadas operações técnicas, respeitando as características físico-químicas dos materiais têxteis, que conferem conforto, durabilidade e propriedade ao produto têxtil.

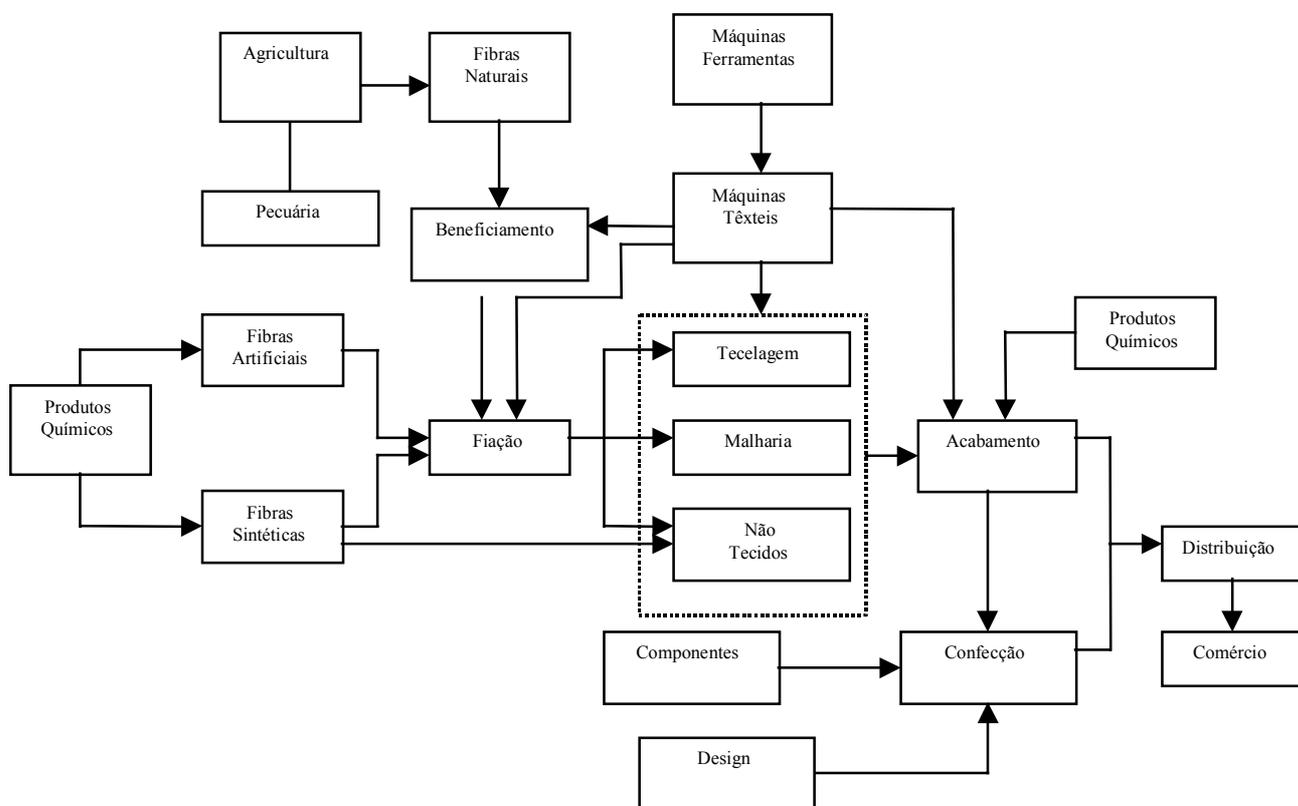


Figura 16 - Cadeia têxtil-vestuário.

Fonte: Arpan e Toyone, 1984; Rodrigues, 1997.

Por fim, na etapa de confecção são realizadas as fases de criação de moda, desenvolvimento de *design* e elaboração de moldes que constituem roteiros para o corte e a montagem dos tecidos de utilidades diversas no mercado. Os produtos confeccionados são utilizados em consumo doméstico (revestimento de pisos, paredes e artigos de cama, mesa e banho etc.), produtos industriais (feltros para limpeza, filtros industriais, embalagens, revestimento para móveis e veículos etc.), uso especiais (aplicação ao meio ambiente, confecção de roupas especiais, construção de balões) e vestuário (roupas em geral). Destes segmentos, a utilização de produtos têxteis confeccionados para vestuário é a mais representativa, pois constitui um segmento que agrega um número significativo de produtores, apresenta-se intensivo em mão-de-obra, possui processo de produção dinâmico em face das mudanças de moda e está em constante processo de desenvolvimento de *design*.

Segundo Campos *et al.* (2000), a tecnologia desenvolvida no ambiente da indústria têxtil-vestuário, apresenta estabilidade em seu padrão tecnológico, cuja continuidade em seu desenvolvimento decorre de forma incremental. Os problemas técnicos e econômicos relacionados a produtos e processos são solucionados através de aperfeiçoamento de procedimentos, refinamento de habilidades e aumento do conhecimento. Em sua trajetória, a tecnologia tem seguido algumas rotas de solução conforme o segmento produtivo, tal como segue:

- a) no segmento de fiação: desenvolvimento de espessura e resistência de fios, atendimento às especificações físico-químicas, diferenciação de fibras;
- b) no segmento de tecelagem: aumento da velocidade, redução de perdas com manutenção, maior facilidade na gravação de parâmetros estabelecidos dos teares;
- c) no setor de acabamento: redução do consumo de energia, melhora da conservação, maior controle ambiental, controle de temperatura da água e da variação na composição da mistura química para tingimento,
- d) no setor de confecções: melhorias nos moldes de base com diversos tamanhos, planos de corte, integração de operações e ampliação e flexibilidade das operações, etc.

Tais ocorrências apresentam seu dinamismo tecnológico, em muito relacionado, ao setor fornecedor de tecnologia, tendo em vista que esta indústria caracteriza-se pela dominação dos fornecedores da indústria de bens de capital, os quais desenvolvem e aprimoram suas máquinas e equipamentos. Porém, o ambiente tecnológico em que se situa a indústria têxtil-vestuário, também é afetado pelo dinamismo da indústria química, cuja vinculação com setores baseados em ciência possibilita melhorias nas performances de fibras, corante, fixadores, tintas, etc, repercutindo-se na indústria em análise.

Segundo Campos *et al.* (2000), a indústria têxtil-vestuário se caracteriza pelo elevado grau de imitação. As possibilidades de proteção das inovações são baixas e reduzidas. Considerando que o conhecimento tecnológico é difundido, podemos constatar que há estabilidade no paradigma tecnológico e os processos de

aprendizagem são ativos entre as empresas, as formas de proteção como as patentes, os segredos, as curvas de aprendizagem, o *lead time*, etc., são insuficientes para garantir por muito tempo a capacidade de apropriação dos resultados originados de processos inovativos.

4.2 Origem e desenvolvimento

As indústrias precursoras do ramo têxtil em Santa Catarina localizaram-se no Vale do Itajaí, em fins do século XIX, e a herança fabril da região encontra-se fortemente relacionada com a colonização efetuada por imigrantes europeus, em sua maioria oriunda da Alemanha, com formação operária e industrial, que emigraram de seus locais de origem em virtude das crises econômicas e transformações políticas vividas na Europa.

Segundo Lins (2000), após um início em que a comercialização restringia-se às áreas circunscritas ao Médio Vale do Itajaí, a indústria têxtil nesta região cresceu e consolidou-se, no período compreendido entre o início da primeira guerra mundial e o fim da segunda guerra mundial. O primeiro conflito mundial permitiu a ampliação das vendas da indústria têxtil para uma escala nacional, e sendo assim, ainda na década de 20, a região mostrava-se integrada no mercado, principalmente por meio das vendas de camisetas.

Esta condição foi sustentada pela política de valorização do café, que ocorreu até fins dos anos 20, onde a indústria têxtil-vestuário do Vale do Itajaí se beneficiou dos efeitos de garantia da renda para o complexo cafeeiro, exportando seus produtos para os estados produtores - São Paulo e Rio de Janeiro. Da mesma forma, desenvolveu-se devido ao processo de substituição de importações a partir dos anos 30, beneficiando-se dos momentos de política cambial favorável para adquirir matérias-primas, teares e outros equipamentos no exterior. Em contrapartida, nos períodos de restrição cambial aproveitou-se da capacidade produtiva existente para atender o mercado interno, aproveitando a existência de barreiras à importação de produtos têxteis concorrentes e equipamentos para esta indústria (BOSSLE, 1988).

Segundo Singer (1968), por força do crescimento das atividades do setor têxtil e da grande quantidade de mão-de-obra necessária para sustentar as mesmas naquela época, houve um grande fluxo migratório para a cidade de Blumenau, tanto da zona rural (Blumenau e municípios vizinhos) quanto de outras localidades, como Itajaí.

No relato de seu estudo sobre a indústria em Santa Catarina, Mamigonian (1965) mencionou que as indústrias têxteis, que no início eram apenas tecelagens, criaram unidades de fiação, oficinas de construção e reparação de equipamentos, à medida que o crescimento de suas atividades tornava-se cada vez mais positiva. Por demanda da própria indústria local, tentou-se até mesmo, o plantio de algodão.

Durante os anos 50 e 60, as empresas têxteis não foram afetadas negativamente com o direcionamento da política econômica nacional, que privilegiou um modelo de desenvolvimento voltado ao fortalecimento das indústrias de bens duráveis no país. Neste período, a indústria têxtil-vestuário da região do Vale do Itajaí já havia atingido um nível de especialização em produtos de qualidade e com versatilidade produtiva que possibilitava atender diferentes faixas do mercado consumidor nacional.

A trajetória praticamente continua de crescimento da indústria foi possibilitando maior inserção no cenário nacional que, para atender sua demanda, levou durante os anos 70, à adoção de estratégias e medidas que contribuíram para o forte desenvolvimento industrial têxtil nessa região, com a presença de grandes empresas, que obtiveram recursos para elevar a escala de produção e destinar parte da produção para o mercado externo, e inúmeras pequenas e médias empresas que se beneficiaram das sinergias existentes na aglomeração local.

De acordo com Lins (2000), desde a década de 70, enquanto a participação das atividades vestuaristas no conjunto da produção têxtil revelou-se crescente em Santa Catarina, a participação do gênero “têxtil” teria decaído. Entre os censos industriais de 1960 e 1985, enquanto a participação do gênero têxtil no total da indústria de transformação catarinense caía de 15,1% para 11,5% e de 17,8% para 9%, em termos de valor de transformação industrial e pessoal ocupado, respectivamente, o gênero “vestuário, calçados e artefatos de tecidos” ampliava-se de 1,3% para 13,2% e de 1,7% para 17%, respectivamente.

Todavia, um conjunto de medidas adotadas nos anos 70 e com vigência em parte até os anos 80 contribuiu para o desenvolvimento industrial têxtil-vestuário na região do Vale do Itajaí, em especial as grandes empresas que obtiveram recursos e condições de elevar a escala de produção e destinar parte significativa da produção para o mercado externo. Dentre estes programas, destacaram-se a criação de programas de investimentos de âmbito regional e nacional, com fortes subsídios à formação de capital - Finame, Procape, Fundesc - e as políticas de promoção à exportação através de incentivos fiscais e financeiros - crédito de IPI, financiamento de bancos oficiais para exportação.

No curso destes acontecimentos, foi-se multiplicando o surgimento de empresas têxteis nas localidades de Blumenau, Brusque, Gaspar, Indaial, Timbó e Jaraguá do Sul, cuja trajetória de crescimento conduziu a constituição do maior aglomerado industrial têxtil-vestuário do sul do país e o terceiro maior produtor nacional. Assim, segundo Gorini (2000), das principais empresas pioneiras do século XIX, Hering (1880), Karsten (1882) e Renaux (1892), surgiram nos anos 1900 empresas de destaque como a Cremer (1935), Teka (1936), Artex (1936), Sulfabril (1947), Dudalina (1957), Marisol (1964) e Malwee (1968). Atrelado a este movimento na região do Vale do Itajaí criaram-se inúmeras pequenas e médias empresas que se beneficiavam das sinergias existentes colocadas em termos de um contingente de trabalhadores com conhecimentos têxteis, baixo volume de capital requerido à entrada na indústria para pequenos empreendimentos, tecnologia conhecida e difundida, dentre outras.

4.3 Perfil do aglomerado têxtil-vestuário

O aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, distribui-se entre 32 municípios, sendo que cerca de 80% das empresas localizam-se nos 08 principais municípios mencionados anteriormente. De acordo com o cadastro da FIESC, o número total estimado de empresas é de 780, das quais 259 pertencentes ao ramo têxtil e 521 ao ramo de vestuário, havendo muitas empresas de médio e grande porte com atividades nos dois ramos. Desse conjunto total, 166 empresas possuem 100 ou mais empregados, com as restantes 614 empresas empregando menos de 100 pessoas (ver

Quadro 5); mais da metade das empresas (cerca de 452 empresas) possui menos de 20 empregados, enquanto que existem apenas 27 empresas com mais de 1000 empregados, na maioria com mais de uma planta produtiva. A quase totalidade das empresas é de capital local e de gestão familiar. Apenas recentemente, com a crise financeira ocorrida nos anos 90, algumas poucas empresas passaram a ser controladas por proprietários externos ao aglomerado.

Quadro 5 - Empresas segundo segmento, número de empregados e município. Indústria têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, Santa Catarina, 2004.

Municípios	Indústria Têxtil				Indústria de Vestuário				Total de Empresas
	Até 100 empregados	100 a 1000 empregados	+ de 1000 empregados	Total	Até 100 empregados	100 a 1000 empregados	+ de 1000 empregados	Total	
Brusque	39	12	2	53	39	2	0	41	94
Blumenau	24	6	5	35	61	19	2	82	117
Jaraguá do Sul	14	7	0	21	20	4	2	26	47
Gaspar	7	2	1	10	26	2	0	28	38
Rio do Sul	1	1	0	2	24	1	0	25	27
Timbó	0	1	0	1	21	4	0	25	26
Indaial	5	0	1	6	9	2	0	11	17
Pomerode	2	1	0	3	3	4	2	9	12
Outros	95	25	8	128	224	46	4	274	402
Total	187	55	17	259	427	84	10	521	780

Fonte: FIESC: Banco de dados TELEFIESC, 1º trimestre, 2004.

De acordo com Garcia (1996), o aglomerado produtivo do Vale do Itajaí é constituído pelas várias etapas da cadeia têxtil-vestuário, ou seja, fiação, tecelagem, acabamento e confecção. Contudo, observa-se uma forte especialização em dois segmentos da indústria, os ramos de confecção e o de cama, mesa e banho, ambos utilizando as fibras naturais de algodão como a principal matéria-prima do processo produtivo.

A produção local é concentrada em artigos de vestuário como camisetas de malha, agasalhos de moletom, pijamas, camisas pólo, bermudas, blusas, linha íntima masculina e feminina, tecidos planos e de malha, artigos felpudos como toalhas e

roupões, artigos de cama e mesa como lençóis, travesseiros, colchas, edredons, toalhas de mesa, cortinados, etc, fios diversos como linhas de algodão para crochê e bordado, cadarços, etc, produtos têxteis hospitalares como compressa e ataduras de gaze, fraldas de tecido, esparadrapos, etc, fitas elásticas e etiquetas tecidas.

Pelo fato de possuir várias etapas da cadeia têxtil-vestuário, possibilita uma estrutura produtiva fragmentada e uma estrutura industrial constituída por unidades produtivas de vários tamanhos, bem como diferentes graus de verticalização das empresas. As diferentes possibilidades de uso dos produtos, que são de consumo final, e a característica dos processos competitivos que estimulam a diferenciação, acentuam a diversidade de produtos nesta indústria. Características do processo produtivo e particularidades na formação da indústria nesta região determinaram um elevado grau de verticalização das empresas, caracterizando um aglomerado com pouca complementariedade local.

Segundo Campos *et al.* (2000), o grau de verticalização das etapas básicas da cadeia produtiva (fiação, tecelagem, acabamento e confecção) observado em sua pesquisa de campo é variável de acordo com o produto dominante (ver Quadro 6). Mais da metade das empresas produz artigos de vestuário, seja realizando somente confecção (principalmente as pequenas empresas), seja integrando tecelagem e confecção (em geral, malharias de porte variado). Em seguida, há empresas de médio e grande porte que integram toda a cadeia produtiva, ou seja, fiação, tecelagem, acabamento e confecção. São, em geral, empresas que produzem artigos de cama/mesa/banho e artigos hospitalares, onde a etapa de confecção (toalhas, lençóis, fraldas) é mais simplificada do que a confecção de vestuário. Frações menores de empresas da amostra realizam apenas a tecelagem (caso de etiquetas e fitas elásticas) ou apenas a fiação (linhas de bordado, crochê). Finalmente, há um conjunto de empresas que realizam a tradicional integração entre fiação e tecelagem para a produção de tecidos planos.

Quadro 6: Grau de integração das empresas. Indústria têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, SC.

Grau de Integração do processo produtivo	Número de Empresas				Produto dominante
	Grandes	Médias	Pequenas	Total	
Fiação – acabamento	1	0	1	2	Linhas
Fiação - tecelagem – acabamento	2	0	3	5	Tecidos planos
Fiação – tecelagem - acabamento – confecção	2	2	6	10	Cama, mesa, banho, hospitalar
Tecelagem – acabamento	1	2	0	3	Etiquetas e fitas elásticas tecidas
Tecelagem - acabamento – confecção	3	2	4	9	Vestuário (malha)
Somente confecção	5	1	0	6	Vestuário
Total	14	7	14	35	

Amostra de 36 empresas

Fonte: Campos *et al.*, 2000.

Entretanto, o caminho da desverticalização parece ser uma tendência crescente de maneira geral, pois atinge um número cada vez maior de empresas, e variando o seu grau de abrangência, de acordo com o tipo de produto da empresa. No caso da indústria têxtil, e por este motivo, enfatizando Santa Catarina, as empresas que integram as diferentes etapas do processo produtivo, normalmente percorrem de forma parcial o processo de desverticalização. Geralmente, a empresa que é responsável pela tecelagem acaba realizando também as etapas de tinturaria e acabamento. Todavia, há também casos de especialização nestas duas etapas.

Por outro lado, há baixo grau de complementariedade local entre empresas especializadas em etapas centrais da cadeia produtiva, ocorrendo com muita frequência a compra de fios e tecidos de fornecedores nacionais externos ao aglomerado, particularmente pelas grandes empresas. Entretanto, mais de 60% das pequenas confecções adquirem tecidos no próprio aglomerado local. Então, observa-se que parte do movimento de desverticalização deu-se para fora do aglomerado, com algumas notáveis exceções: a produção de etiquetas e de fitas elásticas por parte de empresas especializadas, que vendem para empresas locais e também para empresas externas; a terceirização da costura para pequenas fábricas locais; e o fornecimento de aviamentos e embalagens e, em menor grau, o fornecimento de produtos químicos.

Em relação aos fornecedores de máquinas e equipamentos, não há produtores importantes localizados no aglomerado. A grande maioria dos equipamentos básicos como teares, equipamento para bordado, máquinas de costura, entre outros, são de origem nacional e principalmente externa. Quanto ao fornecimento de insumos químicos, são poucas as empresas que adquirem produtos no próprio aglomerado. De fato, matéria-prima, insumos químicos e máquinas, historicamente, são adquiridas fora do aglomerado. O quadro 7 reflete o resultado de uma pesquisa de campo realizada no aglomerado, a fim de verificar o grau de complementariedade dentro deste.

Quadro 7: Origem dos principais insumos. Indústria têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, SC – 2000.

Localização do fornecedor	Insumos (%)														
	Algodão			Fios de algodão			Tecidos de algodão			Aviamentos e embalagens			Insumos químicos		
	P	M	G	P	M	G	P	M	G	P	M	G	P	M	G
Fornecedor local				12			62	10		80	100	73		47	35
Fornecedor nacional		100	43	85	95	95	38	90	100	20		27		53	57
Fornecedor externo			57	3	5	5									8

Amostra de 36 empresas

Fonte: Campos *et al.*, 2000.

Ainda em relação a pesquisa de Campos *et al.* (2000), os dados contidos na tabela acima 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 aglomerado local, ou quando não tem meios para isso. De qualquer maneira, fica sugerido que não há fornecedores dos principais insumos dentro do aglomerado.

A existência de estruturas de apoio ao desenvolvimento nas áreas de ensino, de serviços tecnológicos e por ações de coordenação, constitui-se em um fator de êxito para o sistema local. Neste aspecto, merecem destaque os laboratórios instalados nas dependências do SENAI-SC na região, onde são oferecidos cursos de treinamento e aperfeiçoamento de curta duração, como os cursos de costura, risco e corte, modelagem, manutenção de máquinas de costura, CAD para confecção. Também são oferecidos cursos de longa duração, como os cursos técnicos em têxtil e em vestuário,

sendo este último com suporte operativo do IED (Istituto Europeu de *Design*) de Milão, Itália. Há também os cursos superiores em tecnologia, nas áreas de processos têxteis e em Moda.

Entre as instituições que realizam prestação de serviços tecnológicos, é importante mencionar os laboratórios do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento de Estudos Têxteis (CEPETEX) e da Fundação Blumenauense de Estudos Têxteis (FBET), que realizam testes de resistência, alongamento e imperfeições em fios e fibras.

Magheli (2001) destaca também, pela extrema relevância, o papel das associações empresariais tais como, a Associação Comercial e Industrial de Blumenau (ACIB) com atuação no estímulo e incentivo ao desenvolvimento das atividades industrial e comercial de Blumenau, e o Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau (SINTEX), atuando na representação das indústrias do setor perante as autoridades e poderes constituídos e exercendo atribuições diversas, como celebração de acordos, convenções, contratos coletivos e oferecimento de cursos, seminários, orientação jurídica, etc.

Segundo Campos *et al.* (2000), outro ator que desenvolve ações na coordenação do aglomerado produtivo têxtil-vestuário é a Prefeitura Municipal de Blumenau - PMB. Além da provisão de infra-estrutura e serviços, alguns projetos específicos para o setor são desenvolvidos pela PMB, como o projeto de cooperativas de facionistas. Deve-se mencionar ainda a criação, em 1999, de uma câmara da moda no âmbito do Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico e Social da Prefeitura Municipal de Blumenau.

Esta entidade, que resulta de uma articulação de várias organizações locais, parece apresentar potencial para realizar ações para o setor, possibilitando em um futuro próximo, transformar o principal município do aglomerado em um pólo criador e lançador de moda. Diante de sua importância, o modelo proposto nesta dissertação busca apresentar uma possível sistemática para funcionamento e interação entre os atores do aglomerado, permitindo um caráter mais estratégico para câmara da moda.

5 ESTUDOS E AVALIAÇÕES DO AGLOMERADO TÊXTIL-VESTUÁRIO DO VALE DO ITAJAÍ

A década de 90 iniciou com uma forte retração do setor têxtil catarinense, acompanhando a tendência negativa do complexo têxtil em âmbito nacional. Segundo Lins (1998), durante o período entre 1990 e 1995, as atividades têxteis e vestuaristas assistiram a marcada degradação dos indicadores da produção física, faturamento e nível de atividade, sendo este quadro agravado com a implementação do Plano Real e as políticas macroeconômicas que o sucederam.

De acordo com representantes da ACIB, muitas empresas da região desativaram ou terceirizaram o segmento de fiação ao concluírem que não compensava investir em novos ativos fixos e que seria melhor importar o fio, ao invés de importar o algodão em pluma.

Schultz (1999), através da figura 17, ressalta que as importações de máquinas e equipamentos da indústria do Vale do Itajaí em 1990 representaram 27% das importações nacionais, enquanto que em 1997 representaram apenas 2,5%, evidenciando uma dinâmica distinta das demais regiões do país.

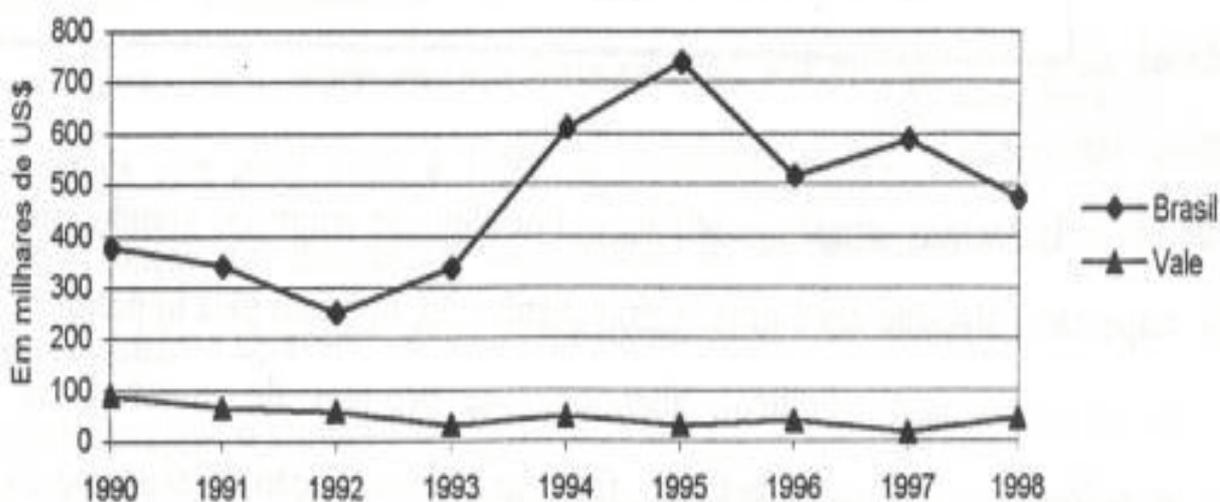


Figura 17 – Importação de máquinas e equipamentos têxteis – Brasil e Vale do Itajaí.

Fonte: Schultz, 1999.

A perda da competitividade internacional também é uma característica da conjuntura desfavorável da década de 90 para as empresas catarinenses. A performance da indústria têxtil-vestuário de Santa Catarina apresenta movimentos ascendentes entre 1991/1993 e decrescentes de 1994/1998, excetuando-se o ano de 1997, que sofreu uma pequena reversão no ciclo. Com relação ao comportamento das exportações no Vale do Itajaí no segmento dos produtos cama, mesa e banho, ressalta-se que enquanto entre 1991/98, as exportações brasileiras cresceram 61,0%, com um crescimento anual de 7,0%, as exportações do Vale do Itajaí cresceram 25,3%, com apenas 3,2% a.a., e a participação das exportações desta região em relação às exportações brasileiras decresceu de 68,7% para 53,3% (SINTEX, 1999).

De acordo com Schultz (1999), em relação à evolução da mão-de-obra empregada nos anos 90, registra-se que a indústria têxtil-vestuário estadual apresentou evolução decrescente no número de empregados até 1997, chegando a registrar queda em torno de 13.000 empregos entre 1994/97. Porém, este setor voltou a contratar mão-de-obra, a partir de 98, evidenciando sinais de início de uma trajetória favorável para o emprego têxtil-vestuário.

Diante desta situação desfavorável, as instituições locais, bem como outras entidades de suporte ao desenvolvimento e competitividade da indústria, com abrangência estadual, buscaram nos últimos cinco anos, através de diagnósticos e estudos prospectivos, identificar as lacunas existentes no aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, explorando-se seus aspectos econômicos e tecnológicos. Salientaram também problemas históricos como a baixa capacidade de cooperação empresarial e conseqüente baixa eficiência coletiva entre os diversos atores setoriais.

Até hoje, os encaminhamentos realizados sempre tiveram uma conotação isolada, pontual, sem incrementos permanentes para o aglomerado no que tange o aumento da competitividade. Desta forma, as constatações apresentadas nestes trabalhos fundamentam a proposição de um modelo de mecanismo de integração para as ações dos diversos atores do aglomerado, apresentadas no sexto capítulo desta dissertação.

Deste modo, foram escolhidos entre vários trabalhos referentes ao setor têxtil-vestuário, os seguintes: Estudo de Competitividade Sistêmica: IAD/IEL (1997), Estudo do Arranjo Produtivo Têxtil-vestuário do Vale do Itajaí: BNDES/FINEP/UFSC (2000), o Diagnóstico de Identificação de Gargalos de Competitividade: IEL/CERTI (2001) e o Estudo de Caracterização e Classificação dos Aglomerados Industriais: Idaulo Cunha (2003).

As informações apresentadas nestes estudos e trabalhos, tanto aquelas ligadas às problemáticas quanto aquelas vinculadas às ações de melhorias, foram aglutinadas em quadros-resumo contendo a seguinte estrutura:

- campo contendo “título, instituição de origem e ano” para identificação da origem, autoria e período de conclusão do referido estudo;
- campo da “problemática ou ação de melhoria”, onde devem constar a denominação do problema identificado ou da oportunidade de melhoria sugerida;
- campo de “situação observada”, onde são descritas a situação diagnosticada, as lacunas ou oportunidades identificadas, os atores envolvidos e o impacto gerado no aglomerado.
- Nos campos “representatividade, desempenho, cooperação, entrelaçamento/integração e efeitos resultantes” são assinaladas as correlações existentes de cada problemática ou ação de melhoria com os critérios definidos no modelo de Cunha (2003) que abordam questões de representatividade e desempenho das empresas, cooperação e entrelaçamento/integração entre os atores do aglomerado e os efeitos resultantes da aglomeração produtiva, tanto as vantagens passivas quanto os ganhos provenientes de ações conjuntas deliberadas. A descrição de cada critério é apresentada no terceiro capítulo (item 3.4) desta dissertação, cuja escolha foi baseada na objetividade e na facilidade de enquadramento dos gargalos e/ou oportunidades de melhoria dentro dos conjuntos de critérios definidos.

Resumidamente, estes estudos apresentaram uma série de deficiências

relacionadas à baixa eficiência coletiva, a existência de lacunas no tecido institucional do aglomerado, às necessidades de formação de redes de cooperação e de desenvolvimento da capacidade de ação conjunta, a necessidade cada vez maior de uma sistemática de gerenciamento das informações tecnológicas e a ausência de um mecanismo de integração setorial, que articule e implemente propostas de programas e políticas de desenvolvimento deste aglomerado têxtil-vestuário.

Entretanto, é importante salientar que toda a problemática levantada pode ser classificada em seis grandes eixos de desenvolvimento para o aglomerado, sendo P&D, formação profissional, informação tecnológica, promoção, qualidade e serviços especializados, e que para compor uma rede do tipo plataforma interinstitucional, é necessário estruturar um mecanismo de integração.

Estas deficiências apontadas, bem como a fundamentação teórica através do modelo da lente do desenvolvimento de Chamala (1999) e o referencial do CITER na Itália, são os principais dados de entrada na geração de uma modelagem de agência de desenvolvimento setorial para o aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, cuja proposição constitui-se na abordagem do próximo capítulo.

A seguir são apresentados alguns quadros-resumo, contendo os resultados dos quatro estudos e trabalhos mencionados anteriormente.

Quadro 8: Estudo de competitividade sistêmica.

PROBLEMÁTICA	SITUAÇÃO OBSERVADA	REPRESENTATIVIDADE	DESEMPENHO	COOPERAÇÃO	ENTRELAÇAMENTO E INTEGRAÇÃO	EFEITOS RESULTANTES DA AGLOMERAÇÃO
Baixa eficiência coletiva	Um aspecto muito importante apontado no trabalho está relacionado com a baixa eficiência coletiva nas relações entre empresas, fornecedores e facionistas do aglomerado. A quase totalidade das empresas do setor entrevistadas demonstraram uma integração vertical extrema, algumas declararam que no futuro desejam intensificar sua verticalização. As relações com fornecedores e com facionistas são conseqüentemente reduzidas a um nível mínimo inevitável. No passado, este comportamento era bastante racional, pois a pressão dos preços era muito mais baixa, o mercado de fornecedores era dominado por vendedores e as altas taxas de inflação e condições/regras macroeconômicas inconstantes e turbulentas levavam a altos custos de transação comercial entre empresas. Estes custos eram minimizados e passíveis de cálculo e controle através da internalização da produção.			X		
Alto grau de verticalização	Apresentou-se a preocupação com o alto grau de verticalização, que no futuro trarão desvantagens competitivas às empresas porque os ganhos de especialização e de flexibilização tornam-se dificilmente realizáveis numa estrutura altamente verticalizada. Apesar de muitos exemplos em contrário, pôde-se observar uma tendência lenta de terceirização de certas etapas do processo produtivo. A costura e o bordado foram terceirizados para facções; por sua vez, muitas empresas, para enfrentarem a grande pressão sobre os custos, adotaram a terceirização de etapas intensivas em mão-de-obra. A turbulência recente pela qual passou o setor têxtil levou grandes empresas a refletirem sobre a terceirização de etapas completas do processo produtivo, como por exemplo, a tecelagem, além das etapas intensivas em mão-de-obra.				X	

Fonte: IAD - IEL/SC, 1997.

Quadro 9: Estudo de competitividade sistêmica.

PROBLEMÁTICA	SITUAÇÃO OBSERVADA	REPRESENTATI-VIDADE	DESEMPENHO	COOPERAÇÃO	ENTRELAÇAMENTO E INTEGRAÇÃO	EFEITOS RESULTANTES DA AGLOMERAÇÃO
Lacunas no tecido institucional	Um aspecto frágil refere-se às lacunas existentes no tecido institucional e a necessidade premente de formação de redes. O tecido institucional, na época, apresentava instituições deficientes, com lacunas significativas. Havia uma carência de instituições especificamente dedicadas ao setor têxtil e de confecções, com competência em formação de pessoal, pesquisa aplicada e serviços tecnológicos. Entretanto, o ponto que foi considerado mais grave relacionava-se a deficiência de comunicação entre empresas e instituições. As instituições existentes freqüentemente eram pouco demandadas, pois as empresas não as utilizam como poderiam. Muitas apresentavam dificuldades para expressar claramente suas necessidades de produtos e serviços, além de não exercerem uma crítica construtiva, no sentido de melhorar a oferta existente. Por sua vez, as instituições não recebiam estímulo suficiente ou, até mesmo pressão, para melhorarem sua oferta.				X	
Desenvolvimento da capacidade de ação conjunta	A capacidade estratégica de ação conjunta das empresas numa região ou num setor depende fortemente da percepção que elas têm com respeito às relações existentes entre si. A avaliação das empresas entrevistadas variou entre rivalidade, concorrência, desconhecimento e parceria. No Vale do Itajaí predomina ainda hoje a percepção de rivalidade ou desconhecimento. Ações políticas comuns restringem-se ao lobby pontual em relação à Brasília (manutenção de tarifas alfandegárias). Apesar dos concorrentes diretos da indústria têxtil e de confecções da região do Vale do Itajaí, estarem localizados predominantemente fora da região (no resto do Brasil e no exterior), a percepção de rivalidade local e o comportamento de concorrência entre as empresas locais leva freqüentemente a uma falta de visão do grande espaço para ações conjuntas que beneficiem a todas. A profissionalização crescente da gestão das empresas possivelmente levará a uma relação menos tensa.			X		

Fonte: IAD - IEL/SC, 1997.

Quadro10: Estudo de competitividade sistêmica.

PROBLEMÁTICA	SITUAÇÃO OBSERVADA	REPRESENTATIVIDADE	DESEMPENHO	COOPERAÇÃO	ENTRELAÇAMENTO E INTEGRAÇÃO	EFEITOS RESULTANTES DA AGLOMERAÇÃO
Instituições de suporte ao Desenvolvimento Industrial e Relações com o Governo	Foi encontrada uma série de meso-organizações de suporte ao desenvolvimento industrial, porém, o contexto da estrutura institucional em Santa Catarina, de uma maneira geral, pouco contribuiu para o desenvolvimento de vantagens competitivas dinâmicas. Foram analisadas quatro áreas essenciais de suporte ao desenvolvimento de atividades empresariais: formação profissional, transferência de tecnologia, financiamento e informação/consultoria. Em todos esses aspectos, tanto do lado da oferta como da demanda, constata-se déficits. No nível institucional os pontos fracos consistem, além de lacunas parciais na organização institucional propriamente dita, principalmente no não aproveitamento da capacidade de trabalho existente nas instituições, bem como na deficiência de serviços prestados frente às necessidades das empresas. A melhoria do suporte ao desenvolvimento industrial depende fundamentalmente dos representantes da demanda, que utilizam muito pouco os serviços oferecidos, assim como, praticamente, não estão engajadas em articular-se para exercer a pressão e influência necessária no sentido da melhoria da qualidade da oferta.				X	

Fonte: IAD - IEL/SC, 1997.

Quadro11: Estudo de competitividade sistêmica.

AÇÃO DE MELHORIA	SITUAÇÃO OBSERVADA	REPRESENTATIVIDADE	DESEMPENHO	COOPERAÇÃO	ENTRELAÇAMENTO- INTEGRAÇÃO	EFEITOS RESULTANTES DA AGLOMERAÇÃO
Introduzir modernos conceitos de gestão nas áreas de produção, marketing da organização	Proposição para organizar seminários aos empresários locais, onde as empresas de diversas regiões do Estado, e de outras regiões do Brasil, apresentassem as suas experiências com a introdução de conceitos inovadores de gestão (que sejam conceitos inovadores de gestão para os padrões locais).				X	
Desenvolver uma clara abordagem voltada para o cliente e para o mercado	Proposição para organizar seminários às empresas com o objetivo de explicar o que realmente significam “clientes exigentes” e “mercados competitivos”, pois percebe-se que tais conceitos não estejam perfeitamente inculcidos na cultura organizacional de muitas empresas locais. Além do mais, seria conveniente convencer as empresas locais a formularem cenários sobre mudanças previsíveis nos mercados e nos canais de vendas.		X			
Criar vantagens competitivas, em especial, parceiros avançados	A recomendação consistiu no aperfeiçoamento dos canais de comunicação entre as empresas e instituições de apoio existentes, para que as mesmas possam ajustar os seus serviços às necessidades das empresas. Somente após a adequação e reorganização funcional das instituições em vigência, pode-se considerar o estabelecimento de novas instituições para preenchimento de lacunas existentes.				X	X
Melhorar o acesso das empresas ao crédito	Os bancos estaduais de desenvolvimento estão direcionando seus esforços neste sentido, além da existência de vários programas de crédito para microempresas que foram sendo introduzidos ao longo dos últimos anos, o que nos remete a expectativa de obtenção de resultados satisfatórios a curto e médio prazos neste campo.			X		X
Formular estratégias industriais conjuntas para as regiões/pólos	Segundo orientação dos autores do estudo, a definição de uma estratégia industrial para o Estado e, mais importante ainda, para as regiões/pólos, é uma questão tão importante quanto difícil de ser implementada. Nas condições atuais, seria uma grande avanço se diversos parceiros unissem esforços para elaborar programas em áreas, tais como, alfabetização dos trabalhadores ou proteção ambiental.			X		X

Quadro12: Estudo do arranjo produtivo local. Têxtil-vestuário/SC.

AÇÃO DE MELHORIA	SITUAÇÃO OBSERVADA	REPRESENTATIVIDADE	DESEMPENHO	COOPERAÇÃO	ENTRELAÇAMENTO- INTEGRAÇÃO	EFEITOS RESULTANTES DA AGLOMERAÇÃO
Gerenciamento das informações tecnológicas para inovações em processos na indústria têxtil	Criar um núcleo de monitoramento de informações sobre inovações em processo na indústria têxtil, articulado a redes internacionais de pesquisa na área. Informações como utilização de novos insumos, melhorias em equipamentos, calendários de feiras e eventos da indústria têxtil e de seus fornecedores etc., poderiam ser organizados e monitorados, colocando-a à disposição dos usuários locais.				X	
Ampliação e melhoria dos laboratórios têxteis para prestação de serviços tecnológicos	Considerando-se a existência de dois laboratórios com especializações definidas na área química SENAI/Brusque e na área física FBET/Cepetex, com grande experiência na prestação de serviços tecnológicos, o objetivo é reequipar os laboratórios, apoiar programas de capacitação em alto nível dos recursos humanos, como o de doutoramento em centros de excelência internacional, consolidar e ampliar sua participação em redes internacionais, e ampliar o acesso para as pequenas e médias empresas.				X	
Consolidar o Centro de Tecnologia do Vestuário SENAI/Blumenau.	Apoiar a direção do CTV/SENAI Blumenau na consolidação do órgão como um centro de excelência em moda, estilismo e tecnologia de processos produtivos no segmento de confecções.				X	X
Estimular os investimentos de P&D nas empresas	Assessorar as empresas quanto ao uso de programas de financiamento já existentes para desenvolvimento de P&D, bem como propor adaptações dos programas existentes para atender as especificidades do setor têxtil como o financiamento do desenvolvimento de coleções, por exemplo, bem como o desenvolvimento de estruturas formais dentro das empresas para esta atividade.				X	X
Treinamento em gestão para desenvolvimento de produtos para pequenas e médias empresas	Este programa é voltado especificamente para as pequenas e médias empresas, uma vez que as mesmas não dispõem de recursos para investimentos no desenvolvimento de produtos. Desta forma, o objetivo do programa é proporcionar treinamento para empresários do setor voltado para estimular o desenvolvimento de ações permanentes nas empresas pequenas e médias em desenvolvimento de produtos.				X	X

Quadro13: Estudo do arranjo produtivo local. Têxtil-vestuário/SC.

AÇÃO DE MELHORIA	SITUAÇÃO OBSERVADA	REPRESENTATIVIDADE	DESEMPENHO	COOPERAÇÃO	ENTRELAÇAMENTO- INTEGRAÇÃO	EFEITOS RESULTANTES DA AGLOMERAÇÃO
Programa de estímulo ao desenvolvimento tecnológico dos fornecedores de equipamentos locais	O apoio ao desenvolvimento deste segmento poderia proporcionar uma especialização local, cujas interações com as empresas têxteis e confecções locais estimulariam processos de aprendizagem tecnológica com impactos importantes sobre melhoramentos nos processos produtivos destas empresas. A proximidade com pólos tradicionais no Estado no segmento metal-mecânico é um importante elemento para alavancar vantagens competitivas com base em tecnologias de processos. O objetivo é ampliar a capacitação tecnológica dos produtores já existentes e explorar sinergias decorrentes da proximidade com o pólo metal-mecânico da região de Joinville.				X	
Programa de estímulo ao desenvolvimento de empresas locais que prestam serviços de acabamento para o setor têxtil	É grande a possibilidades de ampliar as sinergias locais a partir do desenvolvimento deste segmento no âmbito do arranjo. A ampliação da oferta destes serviços poderia estimular terceirização desta atividade de forma a aumentar a demanda, criando economias de escala e tornando mais densa a cadeia no interior do arranjo. Os efeitos para trás afetariam os setores produtores de equipamentos para tinturaria, por exemplo, que são de menor complexidade tecnológica e já são produzidos no arranjo e em regiões catarinenses próximas ao Vale do Itajaí. Os efeitos para frente afetariam o segmento de confecções de menor porte que demandam este tipo de serviço. As ações poderiam articular-se com estímulos a terceirização destes serviços em empresas maiores.				X	
Ampliação e melhoria da infra-estrutura e dos serviços educacionais	Apoiar programas de expansão de instalações, de criação de cursos técnicos e superiores, de requalificação profissional, aumentar a oferta de vagas em cursos existentes das instituições de ensino técnico e de nível superior presentes em diversas localidades no arranjo. Incentivar programas que busquem aumentar a interação entre as instituições de ensino e as empresas e outras instituições dentro e fora do arranjo, visando aumentar o intercâmbio de informações, troca de experiências, qualificação de docentes, estágios profissionalizantes e outras formas de treinamento.			X		X

Quadro14: Identificação de gargalos de competitividade.

PROBLEMÁTICA	SITUAÇÃO OBSERVADA	REPRESENTATIVIDADE	DESEMPENHO	COOPERAÇÃO	ENTRELAÇAMENTO-INTEGRAÇÃO	EFEITOS RESULTANTES DA AGLOMERAÇÃO
Dificuldades de encontrar parcerias para diversificação de produtos	O mercado está pedindo novos produtos acessórios ao vestuário, tipo óculos, bolsas, brincos, perfumes, etc). Há escassez de parceiros que possam manter estabilidade nos negócios ao longo do tempo.				X	
Falta de competitividade no mercado internacional	A evolução na indústria do vestuário ocorreu com mais força nos últimos anos em Santa Catarina, onde foram reestruturados os processos, a forma de gestão, a visão das empresas de um modo geral. Enquanto isso, as empresas internacionais são competitivas porque desenvolveram ferramentas bastante avançadas em produtividade e qualidade e conhecem a tecnologia. Hoje, as empresas catarinenses não expandem a produção com receio da reação de países com melhor competitividade.				X	
Falta de informações e conhecimento do mercado internacional	há pouca atuação no mercado internacional porque, além da concorrência estar bem preparada, há escassez de conhecimento destes mercados, que podem ser bastante lucrativos. Consórcios de exportação estão sendo criados e viabilizados, mas as iniciativas ainda estão na fase de projeto.				X	X

Fonte: FINEP – IEL/SC, 2001.

Quadro15: Identificação de gargalos de competitividade.

PROBLEMÁTICA	SITUAÇÃO OBSERVADA	REPRESENTATIVIDADE	DESEMPENHO	COOPERAÇÃO	ENTRELAÇAMENTO-INTEGRAÇÃO	EFEITOS RESULTANTES DA AGLOMERAÇÃO
Falta de conhecimento das tecnologias disponíveis para incremento de produtividade	Apesar de boa parte das empresas da cadeia afirmarem que conhecem a tecnologia existente, grande parte delas possuem equipamentos, softwares entre outros, que foram adquiridos, porém sem um estudo claro se tal tecnologia atenderia ou não a demanda de produtividade existente na empresa.				X	X
Falta de um órgão que proporcione unidade às empresas da cadeia	Em diversas cadeias produtivas, nota-se a desunião dos empresários de um determinado setor. Na Cadeia Vestuário/Têxtil, isto é ainda mais alarmante, pois não existe um fórum de discussão em prol do levantamento de oportunidades e solução de problemas do setor. Cada um age de forma isolada, a partir da forças internas existentes na empresa.				X	X
Necessidade de se manter área de desenvolvimento de produto altamente ativa	Como há variabilidade de mercado, produtos e coleções, o departamento de desenvolvimento de novos produtos precisa estar afinado com a moda. Os departamentos técnicos das indústrias do vestuário são bastante exigidos, devido às variações da moda e aos diversos canais que formam a moda no mundo. Uma coleção mal pensada pode se constituir um grande fracasso em um curto espaço de tempo. Os profissionais desta área necessitam de atualização constante. É preciso desenvolver o conceito que Santa Catarina pode ser "criadora de moda": isto facilitaria o estudo de tendências e a percepção do mercado como um todo.				X	X

Fonte: FINEP – IEL/SC, 2001.

Quadro16: Identificação de gargalos de competitividade.

PROBLEMÁTICA	SITUAÇÃO OBSERVADA	REPRESENTATIVIDADE	DESEMPENHO	COOPERAÇÃO	ENTRELAÇAMENTO-INTEGRAÇÃO	EFEITOS RESULTANTES DA AGLOMERAÇÃO
Altas taxas de juros para financiamentos	A indústria têxtil tem necessidade de novos equipamentos, pois estes impactam fortemente na produtividade. As linhas de financiamento disponíveis são inviáveis, chegando ao ponto de que os financiamentos diretos com o fabricante acabam sendo mais lucrativos, apesar que estes estão, comumente, indexados pelo dólar.	X	X			
Falta de mão-de-obra especializada na área têxtil	Não há escolas técnicas da área têxtil que preparem o aluno adequadamente para o mercado. Não há cursos em Santa Catarina de Engenharia Têxtil, o que torna a área bastante carente, que acaba "importando" profissionais do Paraná.		X			X
Falta de padronização dos produtos nas diversas regiões do mundo	As culturas são diferentes e em cada país há diferenças técnicas quanto a modelos de produtos. O exemplo mais nítido é o da Cremer, que produz um tipo de gaze para o Brasil e outro diferente para a Guatemala.		X			

Fonte: FINEP – IEL/SC, 2001.

Quadro17: Caracterização de aglomerados produtivos.

PROBLEMÁTICA	SITUAÇÃO OBSERVADA	REPRESENTATIVIDADE	DESEMPENHO	COOPERAÇÃO	ENTRELAÇAMENTO- INTEGRAÇÃO	EFEITOS RESULTANTES DA AGLOMERAÇÃO
Representatividade	Complexo de empresas dos mais variados tamanhos, pois compreende empresas desde o estágio de micro-unidades, até o de empresas líderes em âmbito nacional, operando em várias etapas da cadeia produtiva. Em relação ao pessoal ocupado, sobretudo em Blumenau, pólo articulador do complexo, 55 % vinculam-se a grandes empresas, com mais de 500 pessoas empregadas, 25% trabalham em empresas com mais de 50 até 500 pessoas ocupadas, e as pequenas, respondem por 1/5 do emprego. No setor do vestuário as empresas tendem a possuir menor porte, até em razão das fracas barreiras à entrada. Constitui-se no maior aglomerado têxtil do Brasil, empregando aproximadamente 40 mil pessoas em Blumenau, Gaspar e Indaial, diretamente. Apresenta uma extraordinária concentração e uma forte especialização produtiva regional. Entretanto, possui um aspecto negativo no nível de atores críticos, que consiste no frágil empreendedorismo atual das lideranças de algumas grandes empresas, expressado pela perda de controle de empresas-chave e pela resistência à adesão a especialização flexível, o que exige estratégia empresarial lastreada no binômio: cooperação-competição. A influência do aglomerado no Estado ainda é grande, porém declinante, ainda que responda por 80% do faturamento estadual do setor e 7,4% do total nacional, segundo dados dos 17 municípios que compõem o sindicato têxtil regional – SINTEX.	X				

Fonte: Cunha, 2003.

Quadro18: Caracterização de aglomerados produtivos.

PROBLEMÁTICA	SITUAÇÃO OBSERVADA	REPRESENTATIVIDADE	DESEMPENHO	COOPERAÇÃO	ENTRELAÇAMENTO- INTEGRAÇÃO	EFEITOS RESULTANTES DA AGLOMERAÇÃO
Desempenho	<p>Os indicadores de desempenho são os mais baixos dentre as aglomerações estudadas, posto que enquanto a indústria catarinense obteve um índice de 125 entre 1991-1998 - que correspondeu a um aumento da produção física de 25% no período – os têxteis e o ramo de vestuário acusaram índices de 98 e 84, ou seja, tiveram quedas de 2% e 16% da produção física, respectivamente, em sete anos (CUNHA, 1999).</p> <p>Em relação às exportações, os resultados também não foram favoráveis, ficando bem aquém de média estadual. A queda no emprego também foi acentuada. A baixa lucratividade foi outro aspecto negativo. Neste particular, o Vale do Itajaí seguiu a tendência em nível nacional, pois o setor no País acusou resultados tíbios em 1997 e 1998, e prejuízos de 5,5 % em relação ao patrimônio líquido em 1999 (EXAME, jun. 2000).</p> <p>Dentre os setores pesquisados é o que apresenta maior grau de fragilidade competitiva desde a abertura da economia brasileira e o avanço da globalização (CUNHA, 1997).</p>		X			

Fonte: Cunha, 2003.

Quadro 19: Caracterização de aglomerados produtivos.

PROBLEMÁTICA	SITUAÇÃO OBSERVADA	REPRESENTATIVIDADE	DESEMPENHO	COOPERAÇÃO	ENTRELAÇAMENTO- INTEGRAÇÃO	EFEITOS RESULTANTES DA AGLOMERAÇÃO
Cooperação	<p>Neste quesito pode-se constatar graves problemas, talvez até por falta de percepção por parte dos empresários do setor, de haver mudanças irreversíveis nos padrões de competição e que, as soluções para a reconquista da competitividade, não podem ser encaminhadas individualmente, pois exigem abertura para comportamentos cooperativos. Segundo Lins (2001), o clima de desconfiança e de rivalidade é muito elevado. Esta característica é interessante, pois mesmo com os impactos generalizados e extremamente fortes da crise pós 1994, o comportamento predatório permaneceu quase intocado, configurando o que NADVI (1999) denominou de “falhas de eficiência coletiva”, o oposto a esperada conquista de “eficiência coletiva”. Segundo Cunha (2003), é importante salientar que a cultura, muitas vezes considerada benéfica para o desenvolvimento da região, tornou-se um obstáculo à adoção de complementaridade de competências entre as empresas, dificultando a formação de redes flexíveis e desfavorecendo o fortalecimento do potencial inovativo e de outras iniciativas voltadas a explorar o grande potencial oferecido pela ação conjunta, em especial num aglomerado tão denso e diversificado como o de têxtil-vestuário, em exame. A atmosfera industrial revela pouco poder para contrabalançar as fraquezas dos demais componentes deste conjunto, que se constitui no fator essencial para o maior entrelaçamento entre as firmas e entre estas e seus órgãos de suporte, no interior do aglomerado.</p>			X		

Fonte: Cunha, 2003.

Quadro 20: Caracterização de aglomerados produtivos.

PROBLEMÁTICA	SITUAÇÃO OBSERVADA	REPRESENTATIVIDADE	DESEMPENHO	COOPERAÇÃO	ENTRELAÇAMENTO- INTEGRAÇÃO	EFEITOS RESULTANTES DA AGLOMERAÇÃO
Entrelaçamento e Integração	<p>Sob esta ótica, o aglomerado de têxtil-vestuário, liderado por Blumenau e Brusque, apresenta-se bastante complexo devido à diversidade e à densidade produtiva. Constitui-se em um aglomerado heterogêneo, com empresas de ponta e de todas as demais dimensões; encontra-se em fase de desverticalização, mas não utilizando parâmetros desejáveis, inclusive não considerando os aspectos da especialização flexível, entendida por CAMPOS <i>et al.</i> (2000) como um modelo apropriado para este aglomerado. Uma outra condição desfavorável encontrada no aglomerado está relacionada ao baixo grau de troca de informações entre empresários. Recorda-se que o aglomerado, sob a liderança de Blumenau, é o maior pólo têxtil nacional e mantém especialização centenária em fibra de algodão. Contudo, vem perdendo terreno para outros pólos nacionais, em indicadores de produção física e de exportações. Mantém forte expressão no País em segmentos como os de: felpudos; artigos de cama e mesa; tecidos planos; camisetas e outras confecções em malha. Fabrica uma vasta linha de produtos especiais, como etiquetas – com renome mundial – fios, artigos medicinais, cada uma dessas linhas com diferentes estruturas empresariais, padrões tecnológicos e potencial de mercado. Poderá vir a se constituir, em poucos anos, em aglomerado organizado, com alguns atributos do modelo mais avançado, o inovativo, desde que supere os obstáculos à cooperação. Deve ser prioridade as redes de firmas mais importantes das cadeias produtivas formadoras do complexo têxtil-vestuário do Vale do Itajaí.</p>				X	

Fonte: Cunha, 2003.

Quadro 21: Caracterização de aglomerados produtivos.

PROBLEMÁTICA	SITUAÇÃO OBSERVADA	REPRESENTATIVIDADE	DESEMPENHO	COOPERAÇÃO	ENTRELAÇAMENTO- INTEGRAÇÃO	EFEITOS RESULTANTES DA AGLOMERAÇÃO
Efeitos resultantes da Aglomeração Produtiva	As vantagens potenciais de ganhos oferecidos pelo aglomerado mais denso e complexo do Estado são extraordinárias e rivalizam com o de metal mecânica do Norte do Estado, porém o aproveitamento se restringe às economias externas passivas ou não deliberadamente construídas. As mais percebidas por segmentos de empresários são a da disponibilidade de mão-de-obra preparada (CAMPOS <i>et al.</i> , 2002). Contudo este é um viés resultante da estreiteza de percepção do amplo estoque de externalidades disponíveis e, possivelmente, até aproveitadas, sem que a elas se atribuam maiores importâncias, tais como de serviços técnicos e de infraestrutura especializados, troca informal de informações e acesso a mercados etc.					X

Fonte: Cunha, 2003.

6 MODELO DE AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO SETORIAL PARA O AGLOMERADO TÊXTIL-VESTUÁRIO: O CASO ITALIANO E UMA PROPOSTA PARA SANTA CATARINA

Dentre os objetivos deste capítulo, destaca-se a apresentação do mecanismo de integração regional denominado Sistema ERVET, que funciona como uma agência de desenvolvimento territorial da Emilia Romagna, tendo participado da criação de uma série de agências de desenvolvimento funcionais ou setoriais.

Um outro ponto que será abordado está relacionado a uma das agências setoriais vinculadas ao Sistema ERVET, que apresenta características de um consórcio institucional, voltado ao setor Têxtil e Vestuário, denominada de CITER.

E, finalmente, estará sendo apresentada uma proposição de funcionamento de uma estrutura semelhante ao modelo italiano para atendimento às demandas do setor têxtil-vestuário da região do Vale do Itajaí, em Santa Catarina.

6.1 Um modelo de mecanismo de integração regional na Itália: o sistema ERVET, uma rede interinstitucional²

Este caso constitui-se em um exemplo de mecanismo de integração regional, que possui um caráter mais amplo, pois aborda a promoção do desenvolvimento regional e a inserção de diferenciais tecnológicos em um sistema produtivo local, baseado no setor têxtil e vestuário, conforme referido no capítulo 2. Trata-se do Sistema ERVET, que é a agência de desenvolvimento territorial da Emilia Romagna, que participou da criação de uma série de agências de desenvolvimento funcionais ou setoriais, com características de consórcios, dentre as quais o CITER, voltado ao setor Têxtil e Vestuário.

O ERVET é o instrumento de atuação dos objetivos de políticas industriais da região da Emilia Romagna. O ERVET, constituído em 1974 na região da Emilia

² As informações referentes ao conteúdo descrito em todo o item 6.1 relacionado a Agência de desenvolvimento da região da Emilia Romagna estão contidas no endereço: <http://www.ervet.it>

Romagna como instrumento para agilizar a política econômica e industrial, traduz o programa regional em ações operativas, promovendo a elaboração e a realização de diversos projetos de inovação em parceria com as diversas forças econômicas.

Para manter a competitividade do sistema industrial regional, o ERVET constituiu durante os anos 80, uma rede de mecanismos de integração, distribuídos em todo o território regional, com base nas exigências da economia local. O sistema ERVET é constituído por uma direção e onze estruturas especializadas, mencionadas a seguir:

- ASTER – Agência para o Desenvolvimento Tecnológico da Emiglia Romagna: é o local de encontro entre os diversos atores que operam no sistema de pesquisa e da inovação.
- BIC - Business Innovation Centre – Bologna: tem como missão estimular uma cultura de empreendedorismo, sustentar a criação e o desenvolvimento de novas e da requalificação das pequenas e médias empresas existentes.
- CENTRO CERAMICO - Centro de Pesquisa e Experiências para a Indústria Cerâmica: opera na pesquisa de tecnologia avançada para a fabricação de cerâmicas para uso na construção civil. Atua também na certificação e teste de materiais, organiza cursos e seminários em colaboração com a Universidade de Bologna e Modena.
- CERCAL – Centro Emigliano Romagnolo de Calçado e Couro: fornece o próprio trabalho ao setor calçadista com particular atenção à inovação tecnológica, mercado e informação sobre moda.
- CERMET – Centro de Certificação e Pesquisa para a Qualidade: opera em todos os campos da qualidade na empresa, seja de serviço ou de infraestrutura, através da difusão de informação avançada, certificação de produtos, de empresas e de instrumentos e pesquisa para inovação de produtos e processos.
- CESMA - Centro de Serviço Mecânico para Agricultura: opera a serviço das empresas do setor através de iniciativa para promover e favorecer o compartilhamento da área cultivada, dos componentes e da agroindústria em geral.
- CITER - Centro de Informação Têxtil da Emilia Romagna: promove a requalificação e inovação da pequena e média empresa de setor têxtil de confecção, através da difusão dos produtos e serviços de informação sofisticada a todos os integrados.

- DEMOCENTER - Centro de Serviço para a Automação Industrial: oferece às empresas, pequenas e médias, conhecimento e suporte técnico para a utilização da automação industrial e tecnologias coligadas.
- QUASCO – Centro de Qualificação e Desenvolvimento da Construção Civil: desenvolve pesquisa e metodologia com finalidade de difusão de uma cultura de segurança na edificação, fornece suporte relativo às normas técnicas e procedimentos, organiza e promove atividades para a qualificação dos profissionais que operam no setor de edificações.
- QUASAP – O centro opera com o objetivo de promover a qualidade na gestão dos procedimentos de contratos entre as empresas locais, através de atividades de estudos, formação e informação.
- DALLA TERRA ALLA TAVOLA – A missão do centro é fornecer serviços às empresas do setor agro-alimentício nos campos da qualidade, da inovação e da segurança.

Os centros, em cuja rede social participam hoje outras 1.000 empresas da região, são fomentados em colaboração com todas as associações empresariais operando na Emiglia Romagna. Os centros pertencentes à rede do ERVET oferecem uma vasta gama de serviços especializados que vem constantemente sendo renovados na sua tipologia e modo de execução.

6.2 O mecanismo de integração para o setor têxtil-vestuário italiano: CITER – Centro de Informação Têxtil da Emilia Romagna³

Atuando especificamente no setor têxtil e vestuário, o CITER é uma sociedade consorciada proveniente de uma parceria pública-privada, sem fins lucrativos, constituída em 1980, após uma experiência de quatro anos de requalificação profissional destinada ao distrito têxtil-vestuário de Carpi promovido pela Prefeitura, associações empresariais e sindicatos dos trabalhadores. Esta estrutura demonstra sua

³ As informações referentes ao conteúdo descrito em todo o item 6.2 relacionado ao Centro de Informação do Setor Têxtil da Emilia Romagna estão contidas no endereço: <http://www.citer.it>

característica pública pelo fato de perseguir um objetivo de interesse da sociedade, de atender as demandas de um sistema de empresas e de ter em sua composição societária a presença da ERVET, que possui 32% do capital social do CITER.

Por outro lado, a condição de entidade privada fica caracterizada pela associação de centenas de empresas privadas ao centro. O fato de possuir um conselho de administração composto por empreendedores e um sistema gerencial alicerçado em objetivos de eficiência, qualidade e eficácia, demonstra o compromisso com resultados efetivos para o setor, e denota os traços organizacionais de uma estrutura privada. Uma outra característica que deve ser salientada é de que 60 a 70% dos recursos financeiros são provenientes da venda de produtos e serviços no mercado e da definição de projetos.

Possui em sua composição societária um gama de instituições patronais e de classe representativas no âmbito regional e nacional, tais como a ERVET S.p.A, Unioncamere Regione Emilia Romagna, Associazione Sistema Moda Italia, Associazione Industriali de Modena, Associazione Industriali de Reggio Emilia, Associazione Industriali Provincia de Forlì e Cesena, Assoindustria Provincia de Rimini, CNA - Federmoda Nacional, CNA Emilia Romagna, CNA Provincia de Ferrara, CNA Provincia de Modena, Confartigianato Emilia Romagna, Confartigianato de Ferrara, CLAAI Emilia Romagna, API de Reggio Emilia, Famiglia Artigiana Modenese, bem como 431 empresas privadas dos setores têxtil e vestuário e de indústrias correlatas.

Desde a sua criação, o seu principal objetivo consiste no fornecimento de instrumentos para a formação e informação, capazes de “ativar” nas empresas do setor têxtil e vestuário, uma série de processos de melhoria interna e de requalificação estratégica, através dos serviços oferecidos aos operadores públicos e privados do setor. Pode-se definir CITER como uma agência de desenvolvimento setorial.

Dentro de suas várias nuances, o CITER opera, inclusive, como um centro de informação e documentação e como parceiro de operações públicas e privadas do setor têxtil e vestuário, para a realização de projetos de pesquisa com objetivos específicos, afim de oferecer propostas e inovação adequadas às mudanças estruturais e conjunturais do mercado.

Atualmente, o CITER oferece aos sócios um pacote multidisciplinar com uma variada gama de serviços, que compreende temas relacionados às áreas de informação e documentação, inovação e transferência tecnológica, formação profissional, qualidade de produto e processos, cooperação e desenvolvimento. A seguir, na figura 18, está demonstrado o organograma funcional do CITER:

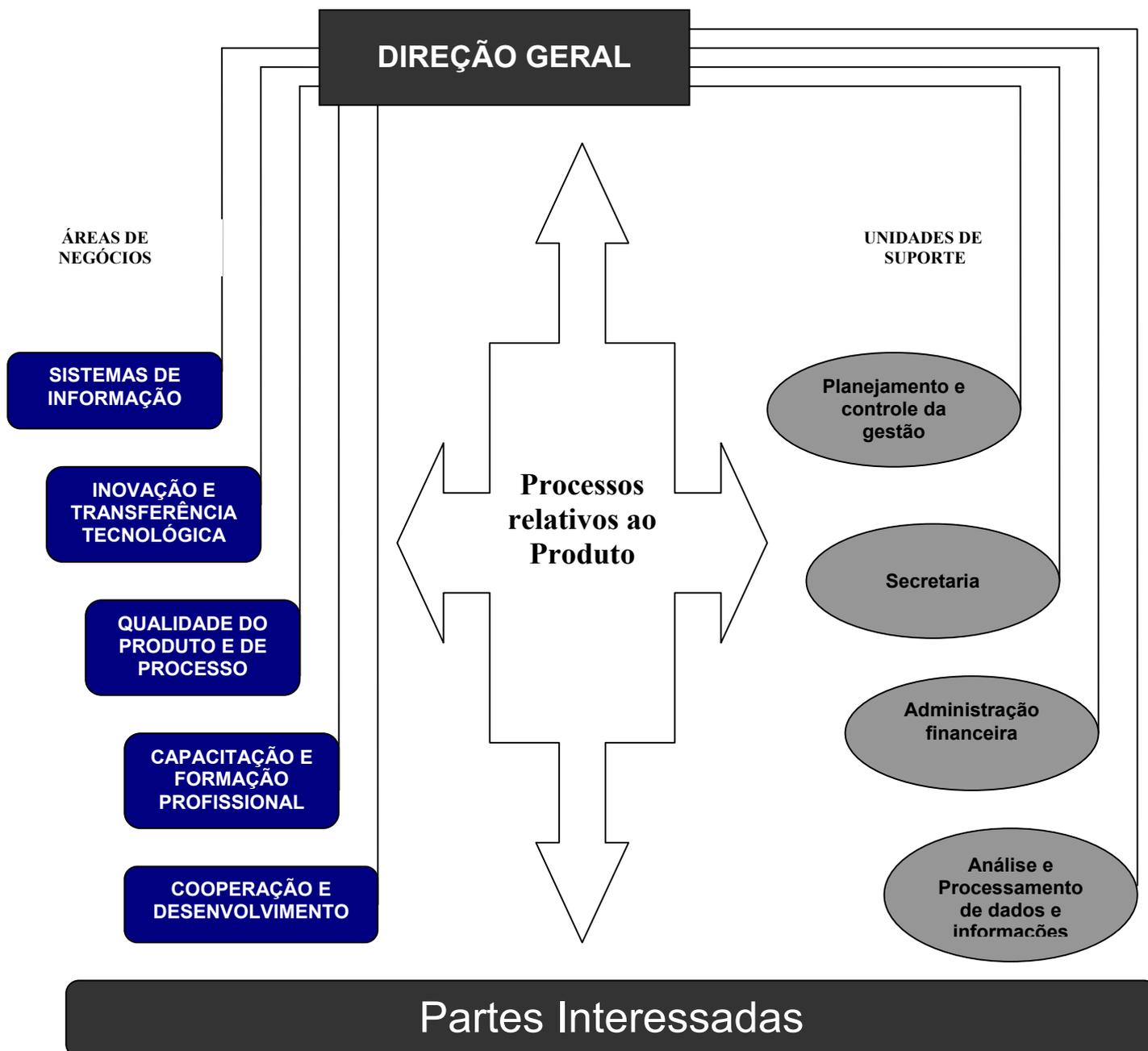


Figura 18 – Organograma funcional do CITER.

Fonte: <http://www.citer.it>, 2000.

Entretanto, para melhor classificação e entendimento da atuação do centro, seus serviços foram organizados em dois grandes grupos, sendo os seguintes:

- Produtos e serviços: compreendem atividades relacionadas com o desenvolvimento e comercialização de produtos informativos, organização de eventos, realização de intervenções técnicas no ambiente empresarial, atividades de formação profissional e assistência à projetos.

Dentro das atividades relacionadas com produtos informativos destaca-se a ITER, uma revista mensal com informações sobre tendência de moda, informações técnicas sobre materiais, tecidos, linhas, formas e cores, reportagem sobre as mais importantes feiras do setor, o quadro econômico do setor têxtil e vestuário na Europa, os consumos no mercado Italiano, as problemáticas de distribuição, o perfil de países estrangeiros de interesse para as exportações, a certificação, as inovações no campo da informática, *e-commerce*, dentre outros assuntos. Além desta publicação, são oferecidos serviços de consultas por meio de uma livraria especializada com revistas de todo o mundo, livros, vídeos, matérias técnicas e informações para o desenvolvimento de coleções.

Um outro produto interessante são os cadernos de tendência, que constituem-se em suplementos por estação da publicação ITER, denominados de *Global Fashion View*, moda homem e moda mulher, que apresentam indicações técnicas sobre cores, linhas e detalhes de malharia e confecção, imagens, sugestões, desenhos, indicações técnicas sobre o trabalho e problemáticas produtivas, foco nas cores, linhas e detalhes. Sob a ótica dos processos prospectivos e monitoramento de mercado, o CITER oferece aos seus sócios alguns produtos e serviços que permitem a eles usufruir de informações competitivas, tais como, o mapa dos distribuidores europeus, que consiste em um banco de dados *on-line* onde pode-se obter os nomes, endereços, o perfil societário e as políticas de oferta de mais de 350 grupos de distribuição europeus do setor têxtil e vestuário. Pesquisas quantitativas e qualitativas sobre as evoluções do sistema de distribuição do setor têxtil e do vestuário italiano e internacional, bem como

estudos e relatórios monográficos sobre os mais importantes mercados consumidores de confecção no mundo, fazem parte do *portfolio* de produtos do CITER.

Quanto aos eventos, há um grande destaque para os seminários relacionados com as temáticas de moda, mercado e produção. Aqueles relacionados a moda, tratam das antecipações e atualizações de tendências de moda, bem como das análises dos desfiles *Prêt-à-Porter*. No aspecto relacionado ao mercado há um encontro anual sobre evoluções quantitativas e qualitativas do sistema de distribuição nacional e internacional, com aprofundamento sobre as novas estratégias adotadas pelo *retailing* do setor. Enquanto que as questões relacionadas à produção são abordadas em seminários específicos que tratam de problemas técnicos ligados ao trabalho dos materiais e soluções de modelagem das peças.

Por sua vez, como atividades de consultoria e intervenção técnica no ambiente empresarial podem ser destacados os serviços técnicos para implementação na empresa de Sistemas de Qualidade UNI EN ISO9000, bem como a identificação de gargalos empresariais, objetivando o planejamento e desenvolvimento de projetos de novas soluções gerenciais e produtivas. Também dentro deste contexto, destaca-se a disponibilização de uma rede de laboratórios para pesquisa, análise e certificação de produtos têxteis.

Quanto às atividades relacionadas à formação profissional, o CITER oferta através de sua rede de parceiros e associados, representada por alguns Institutos e Centros profissionais do setor, vários cursos técnicos e superiores nas áreas de antecipação e previsão de moda, de sistemas informativos para moda, análise dos cenários de mercado e das novas tecnologias em Tecnologia da Informação (TI) a serviço do estilismo. Existem, inclusive, alguns cursos de pós-graduação em parceria com Universidades, destinados à formação de gerentes de produto para o setor.

Ainda como serviços realizados pelo CITER, podemos destacar a realização de pesquisas de fontes de financiamento, com a finalidade de elaboração de projetos para captação de recursos financeiros para o setor, bem como a realização de atividades de gestão e coordenação de projetos cooperados envolvendo empresas e instituições de suporte pertencentes às cadeias produtivas do setor têxtil-vestuário da região da Emilia Romagna.

- Atividades de P&D: compreendem atividades relacionadas com projetos de pesquisa e inovação, projetos de cooperação e desenvolvimento e projetos de formação profissional.

Na área da Pesquisa e Inovação destacam-se as seguintes ações:

FEIRA VIRTUAL: constitui-se em um projeto realizado pela equipe do CITER em parceria com outras instituições públicas e privadas de âmbito nacional na Itália, com o objetivo de realizar uma feira virtual do Sistema Moda Itália com salões monotemáticos (fios, tecidos e acessórios, malharia e Confecção Homem, Mulher e Infantil, dentre outros itens), organizada através de espaços expositivos virtuais em ambientes tridimensionais, configuráveis de acordo com a exigência dos expositores, no interior dos quais os operadores do setor poderão navegar visitando os diversos *stands* e tendo à disposição uma vasta gama de serviços especializados para o setor.

TEXTILE.EU: Projeto que tem por objetivo a criação de um portal de serviços para a indústria da moda que, desfrute das tecnologias da informação mais inovativas, colocando à disposição das pequenas e médias indústrias europeias vários dados e informações na intenção de melhorar a capacidade de gestão da rede de distribuição e de subfornecimento para o setor. Atualmente, constitui-se no portal *business to business* europeu do setor Têxtil e Vestuário nas áreas de gestão e serviços de consultoria.

BENTEX: Projeto realizado em colaboração com 15 parceiros europeus cujo objetivo é desenvolver um banco de dados que consiga responder às principais exigências informativas das pequenas e médias indústrias europeias do setor têxtil e vestuário em matéria tecnológica e que facilite a difusão das mais inovativas tecnologias e dos melhores resultados dos projetos europeus, em uma ótica de atividades de benchmarking.

Na área da Cooperação e Desenvolvimento destacam-se as seguintes ações:

SVILUPPO ITALIA: projetos de assistência técnica e de formação profissional financiados pela “Sociedade para o Empreendedorismo Jovem” para dar suporte às

novas empresas do setor vestuário no projeto e realização do próprio projeto empresarial. O CITER, além de fornecer instrumentos informativos sobre cenários e modelos estratégicos do setor, desenvolve atividades de tutoria nas principais áreas críticas da empresa: Direção e organização nas áreas de Gestão de Pessoas, Comercial, Marketing, Administração e Finanças, além das áreas Técnica e de Produção.

OFICINA TÊXTIL: Projeto de um consórcio institucional para a gestão de um Centro de Serviços para o Setor Têxtil e Vestuário. O objetivo principal é colaborar na estruturação de propostas de serviços capazes de responder às necessidades das empresas de setor da região da Sardenha e dinamizar o funcionamento de um laboratório para realização de atividades de experimentação e prestação de serviços avançados aos setores de confecção, malharia, produtos para a casa e tapeçaria. O CITER tem a responsabilidade de identificar necessidades, competências e respostas a tais necessidades, e fornecer o suporte na organização das atividades que serão propostas às empresas.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO SETOR TÊXTIL-VESTUÁRIO NA PROVÍNCIA DE FERRARA: Projeto realizado entre o CITER e a SIPRO no âmbito da Região da Emilia Romagna. O objetivo principal consiste na implementação de iniciativas de suporte ao processo de requalificação das empresas de subfornecimento do setor Têxtil/Vestuário. O CITER desenvolve atividades técnicas para identificar os pontos de força das empresas locais e favorecer a superação das suas debilidades ativando processos de melhoria e adequação das empresas terciárias aos padrões de qualidade e serviços exigidos pelo mercado.

A adoção do CITER como um modelo referencial para a constituição de uma Agência de Desenvolvimento Setorial, que atenda o aglomerado produtivo do setor têxtil-vestuário da região do Vale do Itajaí, baseia-se nas competências técnica, gerencial e político-institucional, demonstradas ao longo dos últimos 25 anos no atendimento aos interesses do meio empresarial e do Poder Público da região da Emilia Romagna, na Itália, através da qualidade e efetividade dos produtos e serviços

disponibilizados ao setor produtivo. Este centro apresentou também uma capacidade muito grande de articulação com outras entidades de representatividade nacional, além de ter estabelecido uma rede de parcerias internacionais de grande escala. Fica evidente o cumprimento de sua missão junto às suas partes interessadas (setor privado, poder público e sociedade).

Diante do exposto, estará sendo apresentada no próximo item, uma proposta de Agência Setorial para o aglomerado da região do Vale do Itajaí, em Santa Catarina, Brasil, onde algumas das boas práticas adotadas pelo CITER foram incorporadas à filosofia de construção do modelo catarinense.

6.3 Modelo de agência de desenvolvimento setorial para o aglomerado têxtil-vestuário: um caso no Vale do Itajaí.

Atualmente, na região do Vale do Itajaí, em Santa Catarina, há um grande aglomerado têxtil-vestuário, com mais de 780 empresas, entre fiações, fábricas de tecidos, malharias, confecções, componentes e acabamentos e de beneficiamento.

O tecido institucional brasileiro e, marcadamente, o catarinense, progrediu muito nos últimos anos, inclusive com importantes inovações. Da mesma forma, a trajetória das empresas da cadeia produtiva têxtil e do vestuário tornou-se mais estruturada e permitiu novamente o nascimento e desenvolvimento de micro e pequenas empresas.

Com base nesta afirmação, constata-se a dimensão assumida pelo setor têxtil-vestuário no Estado catarinense, gerando inúmeros empregos diretos e indiretos, consolidando-se como a principal força econômica da região do Vale do Itajaí. Entretanto, a competitividade das empresas deste setor torna-se um tanto quanto comprometida quando fica explicitada a ausência de estruturas que potencializem as competências empresariais e institucionais do setor. Diante disto, torna-se imprescindível abordar quatro aspectos bastante relevantes, e notadamente deficientes no aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, mencionados a seguir:

a) conhecimento das necessidades das empresas: a evolução e especialização das empresas, e ainda, a grande disponibilidade de informações permitiu segmentá-las em termos de características culturais e necessidades de produtos e serviços. A

presença de uma estrutura atuando como agência setorial poderia estabelecer uma interface relacional entre as empresas e instituições (públicas e privadas) que fornecem produtos e serviços;

b) produtos e serviços com maior conteúdo competitivo: além de responder às necessidades percebidas pelas empresas, uma agência setorial fomentaria a criação de um centro de informações (ou observatório) dentre outras atribuições, que poderia realizar o monitoramento do ambiente produtivo, a interpretação das necessidades do mercado e a configuração de produtos e serviços orientados às necessidades futuras das empresas, preparando-as para afrontar as novas condições de competição;

c) informações focadas no mercado e nas características dos produtos e processos voltados ao mercado: considerando as afirmações acima, pode-se dizer que as necessidades das empresas encontram-se cada vez mais ligadas aos fenômenos de mercado e suas tendências evolutivas. As informações sobre produto, materiais e processos são derivadas das informações do mercado;

d) integração dos atores locais, nacionais e internacionais: um grande risco das concentrações industriais pode ser o excesso de importância dada às relações internas, esquecendo-se que o mercado acompanha a evolução global dos gostos e hábitos dos consumidores, além das necessidades de busca de novos mercados. A consolidação das redes de relacionamento e de cooperação a nível nacional e internacional pode ser uma atribuição permanente de uma agência setorial.

As carências relatadas acima representam a síntese dos resultados de vários estudos e diagnósticos sobre o aglomerado produtivo do setor têxtil-vestuário na região do Vale do Itajaí, em Santa Catarina, realizados a partir de 1996, em especial, aqueles citados no capítulo 4. Nestes trabalhos são constatados problemas cruciais para o aumento da competitividade das empresas deste setor no Vale do Itajaí. Estes problemas foram apontados e validados como prioritários por empresários, executivos, especialistas, pesquisadores de Universidades e instituições de suporte da referida cadeia produtiva, e estão diretamente ligados à inexistência de uma estrutura que realiza a aglutinação de dados, bem como a geração e a disseminação de informação,

articulando os agentes regionais em torno dos interesses do aglomerado. Tal estrutura poderia ser propiciada com a criação de um mecanismo de integração funcional para o aglomerado.

Obviamente, independente da inexistência de um mecanismo de integração, algumas iniciativas conjuntas foram realizadas envolvendo empresas e instituições de suporte ao desenvolvimento do aglomerado, tais como, a criação do Programa do Arranjo Têxtil-Vestuário⁴, estimulado pelo IEL/SC em parceria com a FINEP, onde se obteve uma quantia na ordem de R\$ 315 mil reais (recursos não-reembolsáveis) para a implementação de um laboratório de ensaios do vestuário, instalado no SENAI – Unidade de Blumenau, que permitiu atender uma demanda reprimida para este tipo de serviço. Ainda dentro deste programa, foi realizado o projeto de reutilização de água oriunda de processos industriais do setor têxtil-vestuário. Foram envolvidas 08 empresas têxteis, o SENAI Blumenau e a UFSC, através de seu Departamento de Engenharia Química, e sendo contratados R\$ 450 mil reais (75% de recursos não-reembolsáveis). Este projeto também gerou um impacto positivo para o setor produtivo, pois se desenvolveu tecnologia apropriada a um baixo custo, além da formação de interlocução técnica dentro das empresas no que diz respeito aos processos de P&D para o setor.

Entretanto, a idéia inicial do programa do arranjo têxtil-vestuário era promover ações estruturais em três linhas básicas, sendo as seguintes: P&D, formação profissional e informação estratégica. Mas, à medida que os projetos avançaram ficou nítida uma situação, já apontada em estudos e diagnósticos anteriores, que consiste na ausência de uma coordenação de todas as ações de promoção do aglomerado. Portanto, não bastava apenas um fórum proponente, mas a existência de uma estrutura que gerencie projetos, promova a captação de recursos para investimento e articule ações conjuntas para a promoção do aglomerado.

Portanto, a ausência de uma estrutura que proporcione unidade às empresas, constitui-se, atualmente, em um dos mais relevantes gargalos para a competitividade do

⁴ O Programa do Arranjo Produtivo do Setor Têxtil-Vestuário consiste em uma parceria entre FINEP, FUNCITEC e Sistema FIESC, através do SENAI-SC e do IEL-SC, cujo detalhamento pode ser encontrado no endereço: <http://www.iel-sc.com.br>

aglomerado. Uma estrutura setorial atuando de forma organizada com os diversos atores do aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, além de atender as necessidades deste setor, poderia ser um ente estimulador na criação de outras estruturas relacionadas a outros setores específicos, tais como metal-mecânico, turismo, tecnologia da informação, dentre outros, que poderiam trabalhar de forma articulada e coordenada em prol do desenvolvimento desta região.

6.3.1 A agência setorial como parte integrante de um sistema de promoção regional

Dentro de uma visão mais ampla e genérica para uma determinada região, propõe-se uma concepção estrutural para o desenvolvimento regional, baseada nos sistemas adotados pelas regiões italianas. Neste caso, haveria um sistema constituído por um elemento central e promotor do desenvolvimento territorial e uma série de estruturas especializadas nos setores mais economicamente ativos, conectados a ele, funcionando como indutores das potencialidades e vocações regionais. Este sistema poderia ter a seguinte configuração, conforme a figura 19.

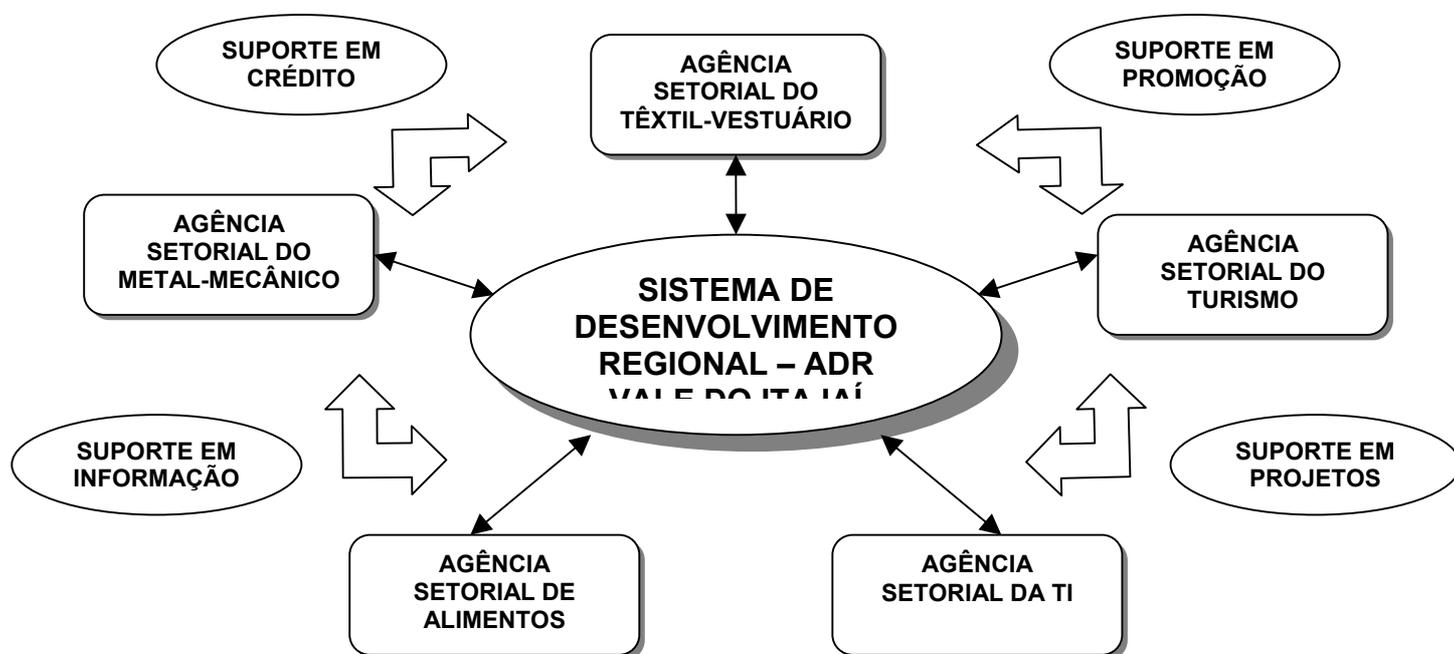


Figura 19 – Sistema de desenvolvimento regional: Vale do Itajaí.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Deste modo, pode ser observado um sistema voltado para o desenvolvimento regional da região do Vale do Itajaí, onde se tem uma estrutura aglutinadora que consiste em uma ADR e outros elementos adjacentes, tratadas como agências setoriais, especializadas nas mais importantes vocações econômicas deste território. As relações entre estas estruturas ocorrem dentro do conceito de relacionamento em rede, onde as ofertas e demandas por conhecimento e competências específicas são articuladas localmente, buscando-se, quando necessário, soluções externamente ao território nos vários campos de atuação do sistema.

Conforme publicação do IEL/SC (2003), uma agência de desenvolvimento regional deve ser fruto de uma iniciativa advinda da conscientização da região para com as suas necessidades ou de um estímulo governamental, com vistas à união de esforços no sentido de um objetivo definido. Possui como características, as seguintes:

- ser a entidade cujos fundadores sejam as instituições que compõem um fórum microrregional;
- estabelecer-se como entidade de direito privado;
- ser a entidade técnica de prestação de serviços de valor para o território, não competindo com as que já existam;
- ser a resultante de atitudes de auto-investimento territorial;
- ter os seus planos de atividade validados por amplas plataformas interinstitucionais;
- atuar de forma cooperada com a representação do governo regional e estadual.

Entre os principais objetivos da ADR estão:

- promover estudos, pesquisas e projetos, especializados ou específicos, necessários ao desenvolvimento econômico e social da região;
- incentivar a formação de parcerias e convênios, intercâmbios técnicos e científicos com instituições públicas e privadas, regionais, estaduais, nacionais e internacionais;
- fomentar a capacitação técnica e a organização dos municípios que compõem a região de atuação da ADR;

- definir os projetos prioritários que comporão o plano de desenvolvimento regional.

A vitalidade de uma região é baseada tanto no desenvolvimento das empresas existentes como no estímulo do espírito empresarial. Uma agência de desenvolvimento deve dar atenção aos problemas tanto das empresas existentes como em início de atividades. Por conseguinte, deverá desenvolver uma estrutura interna, que leve em conta a opinião e o serviço requerido por estes dois tipos de empresas. As ações no campo das companhias existentes podem estar ligadas com:

- o reforço do capital de negócios;
- a melhoria do sistema de produção (consultoria na transferência de tecnologia, sistemas de qualidade, organização do sistema produtivo, entre outros);
- a formação em gestão;
- a procura de novos mercados (diversificação de produção e/ou encorajamento de exportação);
- a procura de novos parceiros (comerciais, tecnológicos, etc.);
- o desenvolvimento de sistemas de empresas e das suas redes de trabalho.

Sendo assim, em regiões com economia diversificada e desenvolvida, onde o conjunto de atores é mais amplo e complexo, faz-se necessário a existência de estruturas complementares a agência regional. É fundamental, neste caso, que haja o desenvolvimento de competências especializadas e, deste modo, o papel das agências setoriais torna-se imprescindível. A exemplo do modelo regional, estas estruturas podem ser constituídas através de consórcios de instituições e parceiros que atuam nos setores, criadas e mantidas por estas instituições, justamente para ajudá-las a trabalhar em conjunto. Uma agência de desenvolvimento seja regional ou setorial, é uma instituição virtual. Desta forma, uma agência deve ter, no mínimo, uma equipe formada por um gestor executivo e uma *network* (realizando o papel de *staff*) capacitada e preparada para abordar três características básicas que uma estrutura de valorização de um território ou aglomerado deve dispor:

- suporte em informação, através de centros de informação ou observatórios, sejam econômicos ou tecnológicos, trabalhando com

antecipação de tendências, prospecção e monitoramento de difusão tecnológica, bem como subsidiando o desenvolvimento de novos produtos com informações estratégicas;

- suporte em promoção, através da estruturação de ações conjuntas para valorização da marca regional, das operações consorciadas, por exemplo, relacionadas ao incremento de produtividade de empresas, ou ligadas ao fomento de exportações, dentre outras;
- suporte ao desenvolvimento de projetos, sejam para captação de recursos e investimentos em um determinado setor, ou para análise de viabilidade econômica-financeira de uma operação de valorização territorial, fruto de parceria pública-privada, em áreas relacionadas à infra-estrutura, eventos, capacitação coletiva e estruturação de serviços especializados (laboratórios de ensaios, calibração, certificação de produtos, etc.).

6.3.2 A agência setorial do aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí

No caso do Vale do Itajaí, com uma densidade institucional bastante grande, não se conseguiu, até então, estimular a estruturação de uma agência de desenvolvimento. Por outro lado, a experiência de constituição de câmaras temáticas, junto à ACIB, por exemplo, abordando assuntos específicos dos setores mais desenvolvidos na região, surtiu impacto positivo junto ao meio empresarial, principalmente nos atores representativos do aglomerado têxtil-vestuário.

Deste modo, uma alternativa bastante interessante para este aglomerado seria a estruturação de uma agência de desenvolvimento setorial, que atuaria focada no alcance dos objetivos explicitados no item anterior. Além disso, espera-se obter com este mecanismo uma integração dos diversos atores locais, públicos e privados, relacionados ao aglomerado têxtil-vestuário da região.

O modelo proposto para a composição da agência de desenvolvimento setorial, bem como as estruturas que estariam compondo a rede de cooperação são apresentadas na figura 20, apresentada abaixo:



Figura 20 – Modelo genérico da agência de desenvolvimento setorial do aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí.

Fonte: Adaptado de Casarotto, 2002.

É importante fixar como princípio básico deste modelo, a busca pela convergência de ações empresariais e institucionais em prol da competitividade do aglomerado. O modelo baseia-se na idéia de uma lente como elemento central. Ela traduz a idéia de uma lente recebendo vários feixes de luz incidindo sobre uma de suas superfícies, proporcionando através da superfície oposta uma reflexão de luz, onde os raios não são dispersivos, ao contrário, tornam-se visivelmente orientados e intensamente focados.

A analogia que se faz, é baseada no modelo de Chamala (1999) sobre a lente do desenvolvimento, onde o papel de elemento promotor deve ser desempenhado por um mecanismo de integração e articulação igualmente convergente como uma lente. No sistema da figura acima, a função de elemento promotor é exercida por uma agência setorial, que possuindo uma equipe técnica enxuta e altamente qualificada, teria a

incumbência de articular as competências existentes no tecido institucional do aglomerado têxtil-vestuário.

Este mecanismo deve ser criado com a capacidade de gerar programas coletivos de desenvolvimento das empresas com ênfase na promoção de fluxos informativos, com forte conteúdo competitivo, focado em informações tecnológicas, de mercado, tendências de moda, design e inovação, sendo que estes estarão integrados aos instrumentos de suporte disponíveis na região.

Entre suas características, a agência de desenvolvimento setorial deverá:

- ter condições de investigar permanentemente as necessidades competitivas e operativas das empresas associadas e parceiras;
- ter a possibilidade de difundir essas necessidades e combiná-las com os produtos e serviços disponíveis no tecido institucional local;
- instaurar um mecanismo de captação e difusão de informações tecnológicas, de mercado e tendência de moda (inteligência competitiva);
- sistematizar e adaptar estas informações, transformando-as em fonte de inovação e competitividade para as empresas;
- promover cooperação tecnológica e transferência de tecnologia;
- promover programas de desenvolvimento coletivo das empresas do aglomerado na região;
- promover a imagem institucional do aglomerado junto aos seus potenciais clientes;
- monitorar a competitividade das empresas e instituições locais que impactam diretamente na competitividade das empresas e de seus produtos;
- gerenciar projetos viabilizados com recursos subsidiados pelos fundos setoriais, que resultam em parcerias público-privada;
- estabelecer o relacionamento dos atores do aglomerado com as instituições de pesquisa e universidades para o seu desenvolvimento tecnológico.

Diante do exposto, espera-se ao longo do tempo, ter criado um mecanismo interinstitucional capaz de:

- operacionalizar os projetos para fortalecimento da competitividade do aglomerado;

- integrar os projetos das diversas instituições locais voltadas ao aglomerado têxtil-vestuário, numa coordenação multi-institucional (conceito de plataforma interinstitucional);
- reconhecer as necessidades das empresas, proporcionando, por conseguinte, uma sistemática para atendimento permanente das demandas empresariais;
- implementar e manter atualizada uma base de informações dinâmicas sobre o aglomerado têxtil-vestuário;
- implementar um sistema de busca e disseminação da informação às empresas/instituições de suporte;
- proporcionar uma estrutura capaz de contribuir no desenvolvimento de produtos e serviços com maior conteúdo competitivo, capaz de gerar eficácia na utilização dos recursos da plataforma física de suporte tecnológico e informativo às empresas.

Entretanto, para obter êxito em suas atribuições, é necessário que a agência setorial possa contar com uma rede colaborativa qualificada e disposta a atualizar-se. Este suporte está explícito pelos elementos demonstrados na parte superior da figura 20, e estão representadas por instituições imprescindíveis ao sucesso empresarial, sendo as seguintes:

- universidades: A universidade local, FURB, mantém cursos ligados diretamente à indústria têxtil-vestuário, como o de Química, e Moda e Estilismo, e o curso de Engenharia Química, que ministra cadeira específica na área têxtil. Além destes cursos, a FURB mantém o Instituto de Pesquisas Tecnológicas – IPT, que realiza algumas pesquisas relacionadas ao setor. Na medida em que são ainda incipientes as atividades de pesquisa tecnológica para a indústria têxtil-vestuário, é conveniente analisar esta instituição como um agente de atuação na área de ensino. Da mesma forma, pode-se contar com a UFSC na alavancagem do aglomerado, pois seu Departamento de Engenharia Química vem realizando várias ações de P&D para equacionamento de soluções nas áreas de processos têxteis e de tecnologias para reutilização de água nos processos industriais.
- instituições de formação profissional: O Centro Tecnológico do Vestuário - CTV do Senai-Blumenau, ampliou a oferta de serviços tecnológicos para as empresas, ao

lado da criação de cursos ligados à área tecnológica. Este centro tem desenvolvido vários programas de cooperação, como o projeto que envolve o Senai de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, com o Instituto Europeu de *Design* da Itália, que tem como objetivo o desenvolvimento de recursos humanos para o curso de estilismo nas áreas de desenho de moda, desenvolvimento de tendências de moda e projetos de coleções. Também realiza programas de cooperação com entidades canadenses e alemãs na área de meio ambiente para a formação de laboratórios e realização de cursos no Brasil, com técnicos daqueles países. São intensas suas relações com as demandas do aglomerado, visto a sua preocupação no desenvolvimento do curso superior de moda e nas parcerias com diversas empresas têxteis para os cursos de técnico têxtil. Também é importante salientar que o Laboratório de Ensaio Físicos e Químicos Têxteis do Senai, Brusque, presta importantes serviços tecnológicos para as empresas nacionais e da região, É credenciado pelo Instituto Nacional de Metrologia – INMETRO - para ensaios em gramatura de tecidos, determinação do título de fios, análise qualitativa e quantitativa de fibras, fios e tecidos.

- Instituições especializadas em serviços tecnológicos: A Fundação Blumenauense de Estudos Têxteis - FBET - foi fundada em 1969 por quatro grandes empresas têxteis-vestuários locais. Possui laboratórios para análise das fibras de algodão e, em 1989, criou o Centro de Pesquisa Têxtil – Cepetex - em associação com a FURB e o SENAI, que consiste basicamente de um laboratório para análise de fios. A FBET/Cepetex é um agente que presta importantes serviços tecnológicos para as empresas têxteis-vestuários locais, de outras regiões do país e do Mercosul. Além de ensaios físicos de fibras e fios têxteis, mantém programas de aferição interlaboratorial na área de fios e fibras, atendendo aproximadamente 70 fiações sediadas no país e no Mercosul. Tem realizado trabalhos em colaboração com a Embrapa, CNPA, Fundação Mato Grosso, Institutos Agrônômicos de São Paulo e do Paraná, voltados para o desenvolvimento de novas variedades de sementes de algodão, procurando atender às necessidades exigidas pelos novos equipamentos das fiações.

- instituições Patronais: A ACIB tem como objetivo estimular e incentivar o desenvolvimento das atividades industrial e comercial em Blumenau, incentivando e coordenando ações de forma isolada e em parceria com outras instituições em projetos econômicos e em demandas políticas de interesse de seus associados. O SINTEX, criado por empresários têxteis e do vestuário da região do Vale do Itajaí, tem como objetivo a representação das indústrias do setor perante as autoridades e poderes constituídos e exercer atribuições diversas, como celebrar acordos, convenções, contratos coletivos e prestar serviços gerais – cursos, seminários, orientação jurídica, entre outros. Enquanto a ACIB conta com 800 associados, sendo que cerca de 20%, (160 empresas) são representantes da indústria têxtil, o SINTEX congrega 42 empresas têxteis de forte representatividade econômica no aglomerado produtivo têxtil-vestuário.

Apesar de instituições distintas, existe uma forte ligação entre as ações da ACIB e do SINTEX para projetos de desenvolvimento de interesse da indústria têxtil-vestuário. Dentre as principais ações realizadas, destacam-se a participação na: a) criação do Aterro Sanitário Industrial com o objetivo de reduzir o impacto no meio ambiente causado com dejetos industriais, em que teve a participação das principais empresas têxteis-vestuários da região neste projeto; b) intermediação de demanda junto ao poder público estadual para criação do Prodec-Têxtil, programa de financiamento para ampliação da estrutura industrial, com recursos para aquisição de novas tecnologias; c) criação do curso superior de moda na Universidade Regional de Blumenau - FURB e do curso técnico em vestuário no Serviço de Aprendizagem Industrial-Senai, com o objetivo de formação de mão-de-obra qualificada; d) criação do Centro Internacional de Negócios – CIN voltado a criar núcleo de empresas exportadoras, oferecendo informações e serviços sobre o mercado internacional, sobretudo para PMEs têxteis-vestuários; e) esforços para envolvimento do segmento têxtil-vestuário no Projeto Empreender voltado para o desenvolvimento de atividades cooperativas entre pequenos estabelecimentos produtivos; e f) promoção de eventos na área têxtil-vestuário como feiras, congressos, seminários. Destaca-se a realização de duas feiras anuais pelo

SINTEX, a FEMATEX e a Texfair do Brasil (feira têxtil-vestuário internacional dos setores de cama, mesa, banho, decoração, confecções e malharia).

Tais instituições têm dedicado atenção para estudos de natureza técnica no aglomerado têxtil-vestuário. Em 1996, contrataram, com outras associações, o Instituto Alemão de Desenvolvimento - IAD – para realizar estudo da competitividade da indústria catarinense, da qual o aglomerado da região foi um dos temas abordados, bem como, em 1999 realizaram seminário de avaliação com grupos de trabalho por segmento industrial, do qual participou o setor em análise. No SINTEX há um departamento destinado a acompanhar, junto à ABNT, o andamento de processos que envolvem produtos têxteis, dando sugestões e promovendo debates sobre a normatização de produtos do setor. Dentre as preocupações recentes da ACIB e do SINTEX, encontra-se o desenvolvimento do projeto de criação de um parque tecnológico. Este projeto está centralizado em duas áreas: uma, para criação de empresas de base tecnológica, e outra, de uma incubadora de projetos novos com foco em alta tecnologia. O projeto está atualmente em compasso de espera, devendo ser retomado no curto prazo.

Contudo, o intuito do modelo proposto é criar as condições para que o conhecimento, que sustenta os processos inovativos para criar e manter vantagens competitivas dinâmicas, circule de forma estruturada, ativa e cooperativa. Isto implica em considerar as relações entre os atores do aglomerado produtivo e das demais instituições que atuam na área de tecnologia, de educação e treinamento, associações, sindicatos e órgãos públicos que possam estimular processos de aprendizagem tecnológica. Desta forma, deve ser reforçado o papel da Agência Setorial, como elemento central na proposição e coordenação de ações de implementação de programas que atendam a estratégia básica de estimular as sinergias locais, tornando mais densa a cadeia produtiva local, intensificando as interações entre os atores e ampliando o fluxo de informações tecnológicas a partir das potencialidades já existentes.

Portanto, é pertinente propor dentro da visão da lente do desenvolvimento, a criação, no âmbito do espaço físico do aglomerado, de uma série de condições para

estimular as interações locais voltadas para processos que ampliem e mantenham as capacitações tecnológicas destes atores. Nestes termos, considera-se a possibilidade de desenvolver vantagens competitivas estruturais que afetam o aglomerado em seu conjunto.

Dentro desta estratégia, a agência setorial deve ter a missão de articular e coordenar programas direcionados para os seguintes eixos de desenvolvimento do aglomerado, conforme recomendações contidas no capítulo 4 desta dissertação:

- a) pesquisa e desenvolvimento: certamente um dos principais papéis de uma agência setorial é assessorar as empresas quanto ao uso de programas de financiamento para desenvolvimento de P&D, bem como propor adaptações dos programas existentes para atender as especificidades do setor têxtil como o financiamento do desenvolvimento de coleções, por exemplo, bem como o desenvolvimento de estruturas formais dentro das empresas para esta atividade. Esta deve ser uma ação permanente da agência e deve ser coordenada com os sindicatos patronais da região e a câmara setorial têxtil do Sistema FIESC, para levantamento das informações junto aos órgãos públicos que dispõem de programas voltados para este objetivo, com um forte processo de divulgação às empresas.

- b) informação tecnológica: neste eixo estratégico, a agência setorial deve articular a ampliação das ações dos órgãos de tecnologia existentes, de forma a incluir explicitamente o monitoramento dos avanços no progresso técnico em processos, produtos e inovações organizacionais, criando possibilidades para estruturar as interações entre os agentes do setor produtivo e as instituições de tecnologia, de forma a ampliar sua frequência e estimular a pesquisa. Como sugestão desta dissertação, o projeto prioritário neste eixo seria a criação de um observatório tecnológico (nos moldes do CITER) para o monitoramento e difusão de informações sobre inovações em processo na indústria têxtil, articulado a redes nacionais e internacionais de P&D na área. Informações como utilização de novos insumos, melhorias em equipamentos, calendários de feiras e eventos da indústria têxtil e de seus fornecedores, tendências de moda e publicação de

periódicos na área poderiam ser organizados e monitorados, colocando-a à disposição dos usuários locais.

- c) capacitação e formação profissional: o intuito deste eixo é fazer com que a agência setorial estimule atividades para apoiar no planejamento e implementação de programas de expansão de instalações, na criação de cursos técnicos e superiores, na requalificação profissional, buscando aumentar a oferta de vagas em cursos existentes nas instituições de ensino técnico e de nível superior presentes em diversas localidades do aglomerado. Da mesma forma, devem ser incentivados programas que busquem aumentar a interação entre as instituições de ensino e as empresas, bem como outras instituições externas ao aglomerado, visando aumentar o intercâmbio de informações, troca de experiências, qualificação de docentes, estágios profissionalizantes e outras formas de treinamento.
- d) serviços especializados e cadeia de fornecimento: Um primeiro aspecto está relacionado ao desenvolvimento do segmento de fornecedores de equipamentos locais que poderia proporcionar uma especialização no aglomerado, cujas interações com as empresas têxteis e confecções locais estimulariam processos de aprendizagem tecnológica com impactos importantes sobre melhoramentos nos processos produtivos destas empresas. A proximidade com pólos tradicionais no Estado no segmento metal-mecânico se constitui em um importante elemento para alavancar vantagens competitivas com base em tecnologias de processos. O objetivo é que a agência setorial organize e coordene ações de ampliação da capacitação tecnológica dos produtores já existentes, explorando sinergias decorrentes da proximidade com o pólo metal-mecânico da região de Joinville. Um outro aspecto a ser considerado é a existência de três laboratórios com especializações definidas na área química: Senai/Brusque, na área física FBET/Cepetex e, mais recentemente, na área de ensaios do vestuário no Senai/Blumenau, todos com grande capacidade de prestação de serviços tecnológicos. A agência setorial poderia atuar em projetos

para reequipar os laboratórios, no apoio a programas de capacitação em alto nível dos recursos humanos, como o de doutoramento em centros de excelência internacional, na consolidação e ampliação da participação destes laboratórios em redes internacionais, e na melhoria das condições de acesso das pequenas e médias empresas a estas estruturas.

Um aspecto que deve ser fortalecido dentro desta rede colaborativa é o papel da câmara da moda, que consiste em um fórum de discussão sobre o aglomerado, representado pelas lideranças políticas da região e pelos principais atores privados da cadeia produtiva. Este fórum poderia ser o embrião da futura agência setorial, pois sua contribuição é de grande valia para o aglomerado, mas sua efetividade torna-se comprometida pela ausência de um instrumento operacional que coloque em prática as ações propostas e aprovadas pelos seus integrantes.

Sob esta ótica, seria de grande relevância, e faz parte da proposta deste trabalho, a proposição à coordenação da câmara da moda de uma reformulação na sua estrutura e no modo de funcionamento. O objetivo desta proposição é atribuir à câmara um caráter gerencial, transformando-a em uma agência setorial, que atuará como um mecanismo de integração entre os diversos atores do aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, sem implicar na eliminação do fórum permanente que, por sua vez, deverá ter um posicionamento consultivo.

Portanto, ao definir a estrutura desta futura agência setorial, é fundamental a inserção de competências em processos de análise competitiva, que deverá ocorrer de maneira muito superior a que existe hoje no aglomerado, respaldando as atividades relacionadas ao observatório tecnológico. Da mesma forma, as competências na elaboração e gerenciamento de projetos devem ser ampliadas, vislumbrando o aumento da demanda por projetos para captação de recursos e para aumento da capacidade produtiva e inovativa do aglomerado, através da organização de um *project office*. A figura 21 apresenta um modelo sugerido para a composição estrutural da agência setorial, organizando todos os elementos mencionados anteriormente.

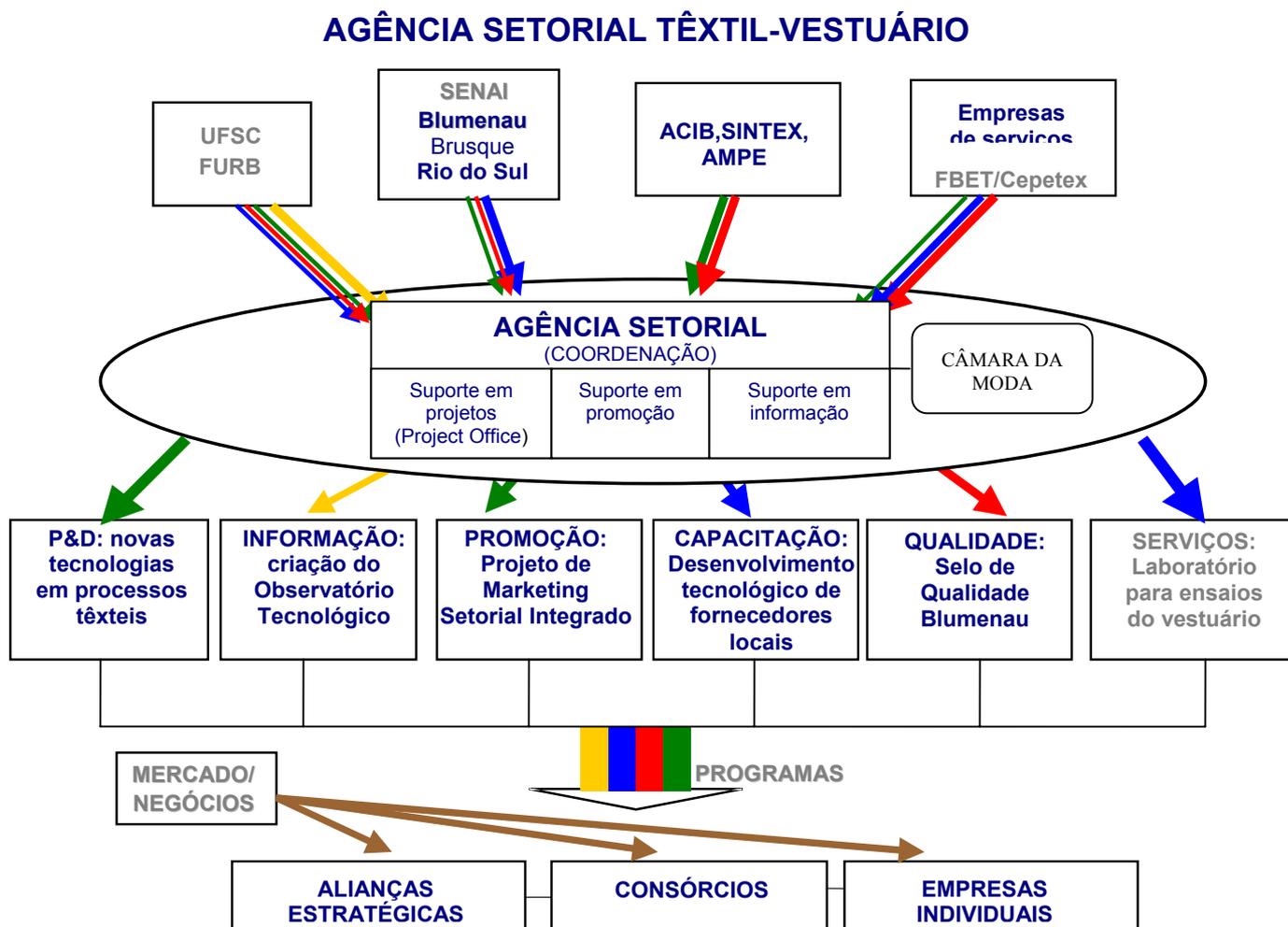


Figura 21 – Modelo sugerido para agência de desenvolvimento setorial do aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí.

Fonte: Adaptado de Casarotto, 2002.

Desta forma, a visão consorciada que permeia as relações em uma coordenação multi-institucional, promovida por uma agência de desenvolvimento setorial, permite uma operacionalização coletiva de projetos e processos. Esta visão possibilita, de alguma forma, o fortalecimento da identidade do aglomerado, permitindo a intensificação das relações de caráter político-institucional, técnico-gerencial e técnico operativo entre as empresas.

Com a organização das competências existentes na região, através da agência setorial, poderão ser promovidos alguns programas para o desenvolvimento do

aglomerado têxtil-vestuário, que até então não foram implementados. Como sugestão deste trabalho, a agência setorial poderia coordenar programas para o desenvolvimento de novas tecnologias em processos têxteis (no eixo de P&D), para criação do observatório tecnológico (no eixo de Informação), para o desenvolvimento de fornecedores locais (no eixo de capacitação), para a estruturação de laboratórios de ensaios para processos do vestuário (no eixo de serviços especializados), bem como ações relacionadas à promoção da marca e da qualidade dos produtos do aglomerado, tais como, a criação do Selo da Qualidade Blumenau e da estruturação de um projeto de Marketing Setorial Integrado.

Certamente, seriam programas que causariam enorme impacto positivo na imagem do aglomerado, pois tratariam deficiências históricas apontadas em praticamente todos os trabalhos revisados no quarto capítulo desta dissertação.

Entretanto, para atingir o êxito neste grande projeto, é fundamental conhecer as dificuldades a serem enfrentadas pelos seus promotores. O aglomerado recebeu um incremento considerável em seu grau de atualização tecnológica e gerencial nos últimos anos, principalmente em função das dificuldades enfrentadas na década de 90, mas o grau de cooperação no desenvolvimento de soluções conjuntas não acompanhou esta trajetória positiva, por tratar-se de uma problemática enraizada na gênese do aglomerado. Este deve ser um desafio permanente: trazer a classe empresarial para um processo estruturado de desenvolvimento do aglomerado.

Desta forma, ao estruturar um mecanismo de integração, do tipo agência setorial, e reformular a câmara da moda, é fundamental promover a liderança do processo pelo lado do setor privado, desde o início, para que possa haver uma real governança do aglomerado. A câmara da moda, nesta nova composição, desempenharia um papel consultivo, porém estratégico para o aglomerado. Seus atuais membros permaneceriam na composição do fórum, e poderiam ocupar um espaço de representação dentro do conselho de gestão da futura agência de desenvolvimento setorial.

As estruturas como SENAI, SENAC, FURB, SEBRAE, ACIB, SINTEX, CDL, Secretaria do Trabalho, Renda e Desenvolvimento da Prefeitura de Blumenau e representantes do núcleo de profissionais da moda, ligados ao atendimento de soluções tecnológicas e educacionais e representação institucional, desempenham

funções essenciais dentro da câmara da moda, mas o papel de promotor das mudanças oriundas deste fórum cabe aos atores empresariais, através de suas estruturas representativas. Ou seja, em um processo de reformulação da câmara da moda e constituição de uma agência setorial, a liderança do processo deve ser realizada pelos representantes empresariais, inclusive presidindo um conselho de gestão destas estruturas.

Finalmente, como conclusão do capítulo, salienta-se a necessidade de implementação deste modelo de agência setorial, em sua versão piloto, afim de preencher uma lacuna que impede um avanço mais efetivo do aglomerado. Trata-se de uma proposição baseada em demandas identificadas junto aos atores deste aglomerado têxtil-vestuário, cujas expectativas por ações que resultem em benefícios mensuráveis são muito grandes, uma vez que foram investidos muitos recursos humanos e financeiros nos últimos anos para a realização de estudos e diagnósticos prospectivos, mas que resultaram em projetos e ações pontuais, isoladas, sem uma visão integradora, compartilhada e de sustentação para o aglomerado.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões finais a respeito das questões e objetivos deste trabalho, bem como recomendações que, basicamente representam sugestões para futuros estudos.

7.1 Conclusões

O objetivo principal desta dissertação, desde a sua concepção inicial, foi propor um modelo de agência de desenvolvimento setorial para o aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, baseado em modernos mecanismos de integração de aglomerações produtivas. Entretanto, para visualizar de forma mais clara as ações que deveriam ser realizadas para o alcance deste objetivo, foi estruturada uma pergunta de pesquisa: **quais os elementos-chave necessários para a composição estrutural na constituição de uma agência de desenvolvimento setorial para o aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí?**

Em resposta ao problema de pesquisa, os elementos-chave necessários para a composição estrutural na constituição de uma agência de desenvolvimento setorial para o aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí são:

- instituições de ensino e pesquisa. Neste trabalho recomenda-se o envolvimento direto da UFSC e FURB, pelas suas reconhecidas competências em pesquisa e desenvolvimento nas áreas têxtil e química, não impedindo a participação de outras instituições de caráter estadual e regional neste projeto;
- instituições de formação profissional. Nesta área, recomendam-se estruturas com experiência na formação profissional, tanto em nível técnico como tecnólogo, que estejam alinhadas às necessidades do aglomerado, destacando-se as unidades do SENAI de Blumenau, Brusque e Rio do Sul. Todavia, algumas qualificações relacionadas ao setor comercial e de serviços correlatos ao segmento industrial têxtil-vestuário podem ser realizadas por estruturas similares, tais como SENAC, SEBRAE, entre outras;

- instituições patronais. Representadas por instituições com grande respaldo empresarial, que por sua vez, mantêm ações fundamentais para o desenvolvimento do aglomerado, seja no campo da promoção ou da difusão de informações estratégicas. As estruturas mais importantes desta área são: ACIB, AMPE e SINTEX;
- empresas especializadas em serviços tecnológicos. Enquadrando-se neste quesito, destacam-se instituições como a Fundação Blumenauense de Estudos Têxteis e o Cepetex, que realizam serviços tecnológicos para as empresas têxteis e do vestuário locais, de outras regiões do país e do Mercosul. Vale ressaltar, que existem outras empresas independentes, bem como, laboratórios atuando nesta área, proporcionando serviços complementares.

Por outro lado, fizeram parte do alcance do objetivo geral, cinco objetivos específicos, que serviram de orientação para modelagem de uma estrutura de agência setorial, cujas conclusões abordaram os seguintes aspectos:

- propôs um modelo de agência de desenvolvimento setorial, baseado em modernos mecanismos de integração de aglomerações produtivas, com a finalidade de fortalecer a governança do aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí;
- discorreu sobre fatores determinantes para o ganho da vantagem competitiva em nível regional e setorial;
- abordou o papel do mecanismo de integração, como elemento de fortalecimento da governança territorial e setorial;
- abordou modelos de promoção da competitividade sistêmica, explorando-se tanto os aspectos territoriais quanto os setoriais;
- contextualizou a importância e os ganhos oriundos da estruturação de um mecanismo de integração, do tipo agência de desenvolvimento setorial.

7.2 Recomendações

Entretanto, em virtude de algumas limitações, conforme apresentado no capítulo 1, algumas recomendações são feitas no intuito de aprimoramentos que possam vir a ser feitos em pesquisas futuras.

1ª recomendação. Aprofundar o modelo proposto, verificando a possibilidade de inserção de outros elementos promotores do desenvolvimento, bem como as sugestões de interações mais refinadas entre os atores do aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí.

2ª recomendação. Validar o modelo proposto através de uma aplicação prática dentro do aglomerado estudado, envolvendo o maior número possível dos atores sugeridos na constituição da rede colaborativa ao entorno da futura Agência Setorial.

3ª recomendação. Validar o modelo proposto através de uma aplicação prática em outro aglomerado têxtil-vestuário com características sócio-econômicas e culturais distintas das encontradas no Vale do Itajaí, a fim de observar o comportamento do modelo durante uma aplicação em um ambiente diferenciado, podendo ser mais propenso às ações cooperadas ou não.

4ª recomendação. Validar este modelo em aglomerados relacionados a outros segmentos industriais, com a finalidade de testar o modelo diante de outras variáveis e condições de contorno, adaptando-o às especificidades dos atores setoriais e das relações existentes no local da aplicação.

Finalmente, sugere-se que este trabalho tenha continuidade através de sua aplicação piloto, e que os atores engajados no desenvolvimento do aglomerado têxtil-vestuário possam efetivamente utilizar esta proposição para implementar uma Agência condizente com as necessidades do setor produtivo desta região, possibilitando aumentos na competitividade empresarial na região, a fim de fortalecer e desenvolver a economia e o bem-estar da população local.

REFERÊNCIAS

BOISIER, S. Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa-preta e o projeto político. In: **Planejamento e Políticas Públicas**. Brasília: IPEA, n. 13, jun.1996, p. 111-143.

BOSSLE, O.P. **História da industrialização catarinense**: das origens à integração no desenvolvimento brasileiro. Florianópolis: FIESC, 1988.

CAMPOS, R; CÁRIO, S. e NICOLAU, J. Arranjos produtivos têxtil-vestuário do Vale do Itajaí. In: **Seminário internacional – Sistemas produtivos locais e novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Rio de Janeiro, set. 2000. Estudos Empíricos – Nota técnica n. 9. BNDES, FINEP, IE/UFRJ. Mimeografado.

CASAROTTO FILHO, N. et. al.. **A Experiência Italiana para o Desenvolvimento de Pequenas Indústrias em Santa Catarina**. Florianópolis: Fórum Catarinense de Desenvolvimento, 1996. 130p.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Rede de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001, 173p.

CASAROTTO, R. M. **Redes de empresas na indústria da construção civil: definição de funções e atividades de cooperação**. Florianópolis: UFSC, 2002. Tese de doutorado. (Doutorado em Engenharia de Produção) Curso de Doutorado em gestão de Negócios, UFSC, 2002.

CASSIOLATO, J. E., LASTRES, H. M., SZAPIRO, M. et al. **Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: IE/ UFRJ, 2002. Mimeografado.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, v.1, 2.ed.,1999. 435 p.

CASTRO, F. P. **Uma proposta de estruturação de sistemas de inteligência competitiva – IC, em aglomerações econômicas de Santa Catarina**. 2000. 125 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). PPGEF, UFSC, Florianópolis, 2000.

CHAMALA, S. **Overview of participative action approaches in Australian land and water management**. In: Chamala, S. e Keith, K.: Participative approaches for landcare, Brisbane, AAP, 1999.

CITER. **Centro di Informazione Tessile dell'Emilia Romagna**. Itália, 2001. Disponível em : <http://www.citer.it/> - acesso em: 03 março 2004.

COCCO, G.; URANI, A .; GALVÃO, A .P. e SILVA, M. **Desenvolvimento local e espaço público na terceira Itália: questões para a realidade brasileira**. In: Empresários e empregos nos novos territórios produtivos – o caso da terceira Itália. Edição SEBRAE, DP&A editora Ltda, RJ, 2002.

CORVERS, F. Regional innovation policy at community level: evidence from the regional innovation and technology transfer strategies to promote regional innovation systems. In: **Proceedings 4th International Conference on Technology Policy and Innovation**. Curitiba, CD Rom, 2000.

COSTA, Carlos Aníbal Nogueira e ARRUDA, Carlos Alberto. In: **Em busca do futuro: a competitividade no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 385p.

COUTINHO, L. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2 ed. Campinas: Papyrus; Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.

CUADRADO-ROURA, J. R. Integração econômica e regionalismo competitivo: a experiência ibérica no contexto da União Européia. In: **Competitividade internacional e desenvolvimento das regiões**. São Paulo: Konrad Adenauer Stiftung. Caderno Debates, n.15, 1998, p.95-126.

CUNHA, J. I. **A economia catarinense rumo a um novo século: uma proposta para a retomada do desenvolvimento industrial. Relatório executivo**. Instituto CEPA/SC. Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Secretaria da Qualidade e Produtividade. Florianópolis, 1999. 184p.

CUNHA, J. I. **Sistemas regionais de inovação**: classificação e peculiaridades de aglomerados industriais. 2001.286f. Monografia (Disciplina de Redes de Empresas) – PPGEF, UFSC, Florianópolis, 2001.

CUNHA, J.I. **Aglomerados industriais de economias em desenvolvimento: classificação e caracterização**. 2003. 132 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). PPGEF, UFSC, Florianópolis, 2003.

ESSER *et al.*, **Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas**, Berlin, IAD, 1994.

EURADA. **Clusters, industrial districts, local productive systems**. Bruxelas: EURADA, 1999. Disponível em : <http://www.eurada.org/> - acesso em: 15 fevereiro 2004.

EXAME. **Maiores e melhores 2000**. São Paulo: Ed. Abril, junho de 2000.

FERREIRA, H. **Cluster: uma alternativa de estratégia competitiva para o segmento de cama, mesa e banho da indústria têxtil de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2002. Dissertação. (Mestrado em Administração) Curso de Mestrado em Gestão Moderna de Negócios, Universidade Regional de Regional, 2000.

FIESC. **Relatório de desempenho da indústria têxtil-vestuária de Santa Catarina - 1º trimestre de 2004**. Banco de dados do Telefiesc. 2004.

GARCIA, O.L. **Avaliação da competitividade da indústria têxtil brasileira**. Campinas: UNICAMP, 1994. 204 p. Tese (Doutorado em Economia). Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, 1994.

GARCIA, R. C. **Aglomerções Setoriais ou Distritos Industriais: um estudo das indústrias têxtil e de calçados no Brasil**. Campinas: IE/UNICAMP, 1996. (Mestrado em Economia) Curso de Mestrado em Economia, Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas.

GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of international economics**. Durham (USA): Elsevier Science B.V., 1999. p. 37-70.

GORINI, A. P. F. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n.12, p. 17-50 2000.

HADDAD, P. A experiência brasileira de planejamento regional e suas perspectivas. In: **A política regional na era da globalização**. São Paulo: Konrad Adenauer Stiftung, Coleção Debates, n. 12, 1996, p.133-148.

HADDAD, P. Clusters e desenvolvimento regional no Brasil. **CLUSTER**, Revista Brasileira de Competitividade. Belo Horizonte: Instituto Metas, ano 1, n.2, 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro - estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMER, M. **A Agenda**: o que as empresas devem fazer para dominar esta década. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HENSCHER, R. **A reestruturação do setor têxtil-vestuarista de Brusque diante das mudanças econômicas dos anos 90: uma abordagem à luz da noção de eficiência coletiva**. Florianópolis: UFSC, 2002. Dissertação. (Mestrado em Administração) Curso de Mestrado em Administração, Universidade Regional de Regional, 1999.

IDS. INSTITUTE OF DEVELOPMENT STUDIES (IDS). Department for International Development (DFID). Co-ordinated by Hubert Schmitz. **Globalization: Collective Efficiency Research Project**. Brighton. Disponível em: <http://www.ids.ac.uk/ids/global/> - acesso em: 03 janeiro. 2004.

IEL-SC. INSTITUTO EUVALDO LODI DE SANTA CATARINA. **ADR's: Agências de Desenvolvimento Regional**. Manual Operacional, Florianópolis, IEL/FIESC, 2002.

_____. Competitividade sistêmica do segmento têxtil/confecções. Doc. 2. IAD – Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD e Instituto Euvaldo Lodi – IEL/FIESC. Florianópolis, 1997; In: BRDE e IEL/FIESC. **Santa Catarina – Competitividade das Aglomerações produtivas**. Florianópolis, 2001.

_____. **Levantamento de Gargalos da Cadeia Têxtil/Vestuário em Santa Catarina**. Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina – IEL/FIESC. Florianópolis, 2001; In: Coletânea de estudos sobre a competitividade de Arranjos e cadeias produtivas em Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

KOECHLIN, G. E. Characterizing cluster innovation: an approach from the wood products sector. In: **Proceedings 4th International Conference on Technology Policy and Innovation**. Curitiba, CD Rom, 2000.

KOTLER, P.; JUTUSRIPITAK, S.; MAESICEE, S. **O Marketing das Nações**. São Paulo: Futura, 1997.

LINS, H. N. **Clusters Industriais, Competitividade e Desenvolvimento Regional: da Experiência à Necessidade de Promoção**. Estudos Econômicos. São Paulo, v. 30, n. 2, p. 233-265, abr./jun. 2000.

MAGHELI, F. R. **Desverticalização produtiva e relações interfirmas no aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação. (Mestrado em Economia) Curso de Mestrado em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

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

MELO, A. A. e CASAROTTO FILHO, N. **Cluster e a importância das pequenas e médias empresas**: a variante italiana. Florianópolis: UFSC, DEPS/PPGEP 2000. 22 p. Mimeografado.

MEYER-STAMER, J. *et al.* **Systemic competitiveness: new challenges to business and politics**. In: **Economics**. Tübingen, Federal Republic of Germany: Institute for Scientific Co-operation. v. 59, 1999, p.63-85.

MEYER-STAMER, J. **Estratégias de desenvolvimento local e regional**: Clusters, Política de Localização e Competitividade Sistêmica. São Paulo: Ildes, Friedrich Ebert Stiftung, Policy paper n. 28, set. 2001. 26 p.

MEYER-STAMER, Jörg, SEIBEL, S. *et al.* Competitividade sistêmica da indústria catarinense. Doc. 2. IAD – Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD e Instituto Euvaldo Lodi – IEL/SC. Florianópolis, 1997; In: BRDE e IEL/FIESC. **Santa Catarina – Competitividade das Aglomerações Produtivas**. Florianópolis: FORUMCAT, fev.2001.

MYTELKA, L., e FARINELLI, F. Estudo temático: Local clusters, innovation system and sustained competitiveness. In: **Seminário internacional – Sistemas produtivos locais e novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Rio de Janeiro, set. 2000. Estudos temáticos – Nota técnica n. 9. BNDES, FINEP, IE/UFRJ.

NADVI, K. **Industrial Clusters and Networks**: Case studies of sme growth and innovation. Vienna: ONUDI, 78 p., 1995.

PIQUET, R. Competitividade e novos espaços industriais. In: **Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, n. 28 (2), abril/junho, 1994, p.31-46.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 897p.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 7ed., 1991. 352p.

PORTER, M. E. **On Competition: Competição Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 897p.

PORTER, M. E. What is Strategy? In: **Harvard Business Review**. Boston: Harvard College, Nov/Dec 1996, p.62-78.

QUINN, J. B. **Empresas Muito Mais Inteligentes** - como integrar recursos intelectuais, produtos e serviços de formas úteis e dinâmicas, adicionando valores aos seus clientes. São Paulo: Makron Books, 1996.

RODRIGUES, A.F. Cadeia têxtil. **Revista Têxtil**, São Paulo, p. 22-23, 1997.

ROSSETTI, J. P. **Introdução à economia**. São Paulo: Atlas, 1997.

RUBEL, J. **Fatores influentes na concepção de políticas de desenvolvimento econômico local, pela promoção da competitividade sistêmica.** Florianópolis: UFSC, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). EPS/UFSC, 2002.

SASSE, Victor Fernando. **A crise na indústria têxtil.** Jornal de Santa Catarina, Blumenau, cad. Economia, p. 2, 5 maio 1996.

SCHULTZ, A. **Uma análise da causa da queda da competitividade externa da indústria têxtil do Vale do Itajaí.** Blumenau: FURB, 1999. Dissertação. (Mestrado em Administração) Curso de Mestrado em Administração, Universidade Regional de Regional, 1999.

SILVEIRA, S. W. **Abordagem Sistêmica para Diagnóstico da Vocação Competitiva e Desenvolvimento Microrregional.** 1999. 115f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SINGER, P. **Desenvolvimento Econômico e Evolução Urbana.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1968.

SOARES, V. **In-Régio: Histórias do desenvolvimento regional.** Florianópolis: Editora Nova Era, BRDE/FORUMCAT, 150p., 2001.

URANI, A.; COCCO, G.; GALVÃO, A. P. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália.** 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. 272 p.

ZALESKI, Neto, J. **Formação de redes flexíveis no contexto do progresso regional.** Florianópolis: UFSC, 2000. Tese de doutorado. (Doutorado em Engenharia de Produção) Curso de Doutorado em gestão de Negócios, UFSC, 2000.