

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC  
Centro Sócioeconômico  
Departamento de Ciências Econômicas

**TRANSFORMANDO AMEAÇA EM VANTAGEM: NOVOS ACENOS DA  
INDÚSTRIA TÊXTIL-VESTUARISTA CATARINENSE COM A ÁSIA**

**VANESSA JURGENFELD**

Florianópolis, dezembro de 2009.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**TRANSFORMANDO AMEAÇA EM VANTAGEM: NOVOS ACENOS  
DA INDÚSTRIA TÊXTIL-VESTUARISTA CATARINENSE COM A  
ÁSIA**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção da carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia, como requisito obrigatório para a aquisição do grau de Bacharelado.

Por: Vanessa Jurgenfeld  
Orientador: Hoyêdo Nunes Lins  
Área de Pesquisa: Economia Regional  
Palavras-chave:  
1. Cadeias mercantis globais  
2. sistema-mundo  
3. Internacionalização  
4. Espaço  
5. Setor têxtil

Florianópolis, dezembro de 2009.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

A banca examinadora resolveu atribuir a nota 10,0 à aluna Vanessa Follmann Jurgenfeld na disciplina CNM 5420 – Monografia, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharelado.

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Hoyêdo Nunes Lins  
Orientador

---

Prof. Dr. Jaime César Coelho

---

Prof. Dr. Helton Ricardo Ouriques

Aos amigos que fiz durante a  
temporada de estudos  
em Santa Catarina

## **AGRADECIMENTOS**

Este projeto, representativo dos meus cinco anos de estudo de economia, só pôde ser finalizado com o apoio de meus queridos amigos Alice, Bárbara, Fernanda, Felipe, Camila e Pietro, que, por muitas vezes, me ajudaram a superar as dificuldades na economia e por que não dizer também neste período da vida. Deram-me confortável e inesquecível companhia.

Agradeço às pessoas que contribuíram com entrevistas para esta monografia. Ao professor Hoyêdo Nunes Lins, minha infinita gratidão pelos importantes ensinamentos.

Em especial, agradeço aos meus pais Lúcia e Eduardo, e ao meu irmão Alexandre.

...Se alguém pensasse na vida,  
Morria de pensamento.  
Por isso a vida vivida  
É essa coisa esquecida  
Entre um momento e um momento....  
(F. Pessoa)



## **RESUMO**

A presente pesquisa estuda a internacionalização da produção do setor têxtil catarinense, de 2003 a 2008, que passa a se inserir de uma maneira até então pouco, ou quase nada, observada na cadeia global do setor. Para isso, percorre-se a noção de cadeia mercantil global, pilar do enfoque dos sistemas-mundo sobre a trajetória histórica do capitalismo, as operações efetuadas por três fabricantes de Santa Catarina - Buettner, Teka e Hering – na Ásia e os efeitos regionais no Médio Vale do Itajaí dessas estratégias, principalmente, em relação à dinâmica do emprego, às interações no seio do tecido produtivo regional e aos vínculos com integrantes do arcabouço institucional. Para este estudo foram utilizados dados da balança comercial do setor, fornecidos pela Abit, dados de emprego, obtidos no Ministério do Trabalho, além de ter sido realizada uma pesquisa de campo com empresários e instituições. Observou-se uma estratégia de inserção na cadeia mercantil global do setor do tipo compradora (buyer driven chain), em que as têxteis catarinenses exercem governança nos fornecedores asiáticos para que produzam sob suas condições de design e qualidade, movimento similar ao feito por varejistas americanas e européias. Verificou-se que essa “migração” não foi necessariamente acompanhada por um desenvolvimento da aglomeração local, não tendo irradiado grandes efeitos positivos em Santa Catarina, ainda que possa melhor posicionar as empresas em questão em relação à competição mundial no setor têxtil.

Palavras-chave: cadeia mercantil global; sistema-mundo; internacionalização; espaço; setor têxtil

## ***ABSTRACT***

This paper analyzes the international production of Santa Catarina textile's industries, from 2003 to 2008. In this period, some companies had integrated the global commodity chain of this sector in such a way that we can say is very unusual. In an effort to understand this move, was very important the global commodity chain focus, an analysis that is the base of world system interpretation of capitalism, and to get in touch with the strategies of three Santa Catarina's industries - Buettner, Teka e Hering –, their operations in Asia, and the local effects of their international movements in the region called Médio Vale do Itajaí. About these effects, this paper is based on employment rate and the interactions of those companies with institutional actors like the universities and classes' associations. For this paper, was very useful the foreign trade data, from Abit, the employment data, from Ministério do Trabalho, and some interviews with entrepreneurs and local institutions. The conclusion is that the industries had decided to be part of the buyer driven chain, a type of chain which the Santa Catarina's textiles lead the Asian's production, giving them the rules about design and quality, a very similar type of interaction that have been observed by others in the retail business in Europe or United States. Although, this production in Asia hasn't been accompanied by a local development, which means that it hasn't help the cluster at all, it had given the companies a better position in the global textile competition.

Key words: global commodity chain; world system; internationalization; space; textile industry

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Balança Comercial Têxtil Catarinense entre 2003 e 2008 (em mil US\$ FOB).....	39
Tabela 2. Principais países dos quais Santa Catarina mais importou entre 2003 e 2008 (em mil US\$ FOB) .....	40
Tabela 3. Itens têxteis importados por Santa Catarina entre 2003 e 2008 (em US\$ mil FOB).....	41
Tabela 4. Importação catarinense no segmento de vestuário e cama, mesa e banho entre 2003 e 2008 (em US\$ mil FOB).....	42
Tabela 5. Buettner, Hering e Teka: receita líquida de 2003 a 2008 (em R\$ mil).....	43
Tabela 6. Buettner, Hering e Teka: lucro líquido de 2003 a 2008 (em R\$ mil).....	45
Tabela 7. Número de trabalhadores têxteis na microrregião de Blumenau.....	62
Tabela 8. Reajustes salariais dos trabalhadores têxteis de Blumenau, Gaspar e Indaial.....	63

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Teka e Hering: principais razões da produção fora do país .....	54
Quadro 2. Buettner, Hering e Teka: tipos de cooperação mais freqüentes com fornecedor internacional.....	59
Quadro 3. Buettner, Hering e Teka: tipos de cooperação mais freqüentes com fornecedores nacionais e locais.....	64

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	15
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	15
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	15
1.1.3 <i>Justificativa</i> .....	15
1.3 METODOLOGIA .....	19
1.4 ESTRUTURA DO TEXTO .....	20
<b>2. REFERENCIAL ANALÍTICO: A PROBLEMÁTICA DAS CADEIAS MERCANTIS GLOBAIS</b> .....	<b>21</b>
2.1 UMA NOTA SOBRE A NOÇÃO DE ECONOMIA-MUNDO .....	22
2.2 O USO PRECURSOR DO TERMO CADEIAS MERCANTIS .....	23
2.3 O USO CONTEMPORÂNEO DAS CADEIAS MERCANTIS: GARY GEREFFI E O FOCO NA GOVERNANÇA .....	25
2.4 PAPEL DAS ZONAS NÃO CENTRAIS DA ECONOMIA MUNDIAL NAS CADEIAS .....	28
2.5 DESAFIOS PARA AS POLÍTICAS DE PROMOÇÃO INDUSTRIAL .....	33
2.6 EFEITOS REGIONAIS DAS CADEIAS MERCANTIS GLOBAIS .....	35
<b>3. A EXPERIÊNCIA DE GRANDES EMPRESAS TÊXTEIS CATARINENSES COMO INTEGRANTES DA CADEIA MERCANTIL GLOBAL DO SETOR</b> .....	<b>39</b>
3.1 O AVANÇO DAS IMPORTAÇÕES NA DÉCADA DE 2000 .....	39
3.2 ALGUNS RESULTADOS DE BUETTNER, HERING E TEKA NO PERÍODO 2003-2008 .....	43
3.3 AS PRIMEIRAS EXPERIÊNCIAS NA ÁSIA: TEKA, BUETTNER E HERING .....	47
3.3.1 <i>Teka</i> .....	47
3.3.2 <i>Hering</i> .....	50
3.3.3 <i>Buettner</i> .....	52
3.4 DETERMINANTES CENTRAIS DA “NOVA” INTERNACIONALIZAÇÃO NAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	54
3.4.1 <i>Custos</i> .....	54
3.4.2 <i>Câmbio e impostos</i> .....	55
3.5 NECESSIDADE DE REORGANIZAÇÃO PARA INTERAGIR NA CADEIA MERCANTIL GLOBAL DO SETOR .....	57
<b>4. REFLEXOS LOCAIS DAS INVESTIDAS DAS TÊXTEIS CATARINENSES NA ÁSIA</b> .....	<b>61</b>
4.1 REFLEXOS DA INSERÇÃO GLOBAL NA MÃO-DE-OBRA LOCAL .....	61
4.2 INTERAÇÕES COM FORNECEDORES LOCAIS .....	64
4.3 INTERAÇÕES NO ÂMBITO DAS INSTITUIÇÕES LOCAIS DE REPRESENTAÇÃO E COORDENAÇÃO .....	66
4.3.1 <i>Elo com as instituições de ensino e de pesquisa locais</i> .....	68
4.4 PROTEÇÃO TARIFÁRIA PARA O SETOR TÊXTIL .....	71
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>79</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>81</b>

## INTRODUÇÃO

### 1.1 Tema e problema

Comprar ou mandar fazer em outro país um produto ou serviço, movimento antigo no setor industrial e conhecido como “outsourcing”, tornou-se uma tendência nos anos mais recentes pelas próprias vantagens de custo que proporciona, dado o espaço global de produção e a necessidade de apropriação, pelo capital, das vantagens representadas pelas diferenças existentes entre as nações das zonas centrais da economia mundial – basicamente situadas na América do Norte, Europa Ocidental e Japão - e àquelas externas a tais zonas.

As grandes fábricas, como as automotivas, têm cada vez mais usado fornecedores independentes para seus carros e muitas já internacionalizaram, como “outsourcing”, uma grande gama de serviços, como seguros e logística, em especial, por meio de escritórios localizados em países fora de onde está sua matriz.

Ainda que esse movimento não seja novo no capitalismo histórico – temos o exemplo das colônias que faziam produção de açúcar para as metrópoles na Europa –, é possível observar a intensificação dessa busca de vantagens de produção no que Arrighi (1997) denominou de países da periferia e semiperiferia da economia mundial nos anos mais recentes<sup>1</sup>.

Em meados do século XX, por exemplo, iniciou-se a migração dos setores de calçados, roupas, eletrônicos baratos e brinquedos para os países localizados fora das zonas centrais da economia mundial. Depois desses, houve a saída de atividades como reservas aéreas e processamento de receitas de cartão de crédito e empresas de software, mudanças que foram impulsionadas com a maior inserção da internet no mundo e em aceleração ainda no século XXI, pelo que já se pode ver a partir da sua primeira década.

Esses anos mais recentes podem ser caracterizados como um período de maior mundialização do produto, do dinheiro, do crédito, da dívida, do consumo e da informação, conforme sintetiza Milton Santos:

---

<sup>1</sup> Periferia, semiperiferia e centro são conceitos usados por Wallerstein e Arrighi para definir zonas distintas do sistema capitalista mundial. Arrighi classifica os países em três zonas diferentes especialmente em relação à posição que ocupam na divisão internacional do trabalho. A zona central é o local dos núcleos orgânicos, que se ocupa de atividades “cerebrais”, onde há alta tecnologia, enquanto a periferia é onde são executadas as atividades operacionais, ou seja, “músculos e nervos” da zona central, na definição de Arrighi. Já a semiperiferia se caracteriza por uma mistura de atividades cerebrais e meramente operacionais. Entende-se como semiperiféricos os países que possuem características do centro e da periferia, mas não fazem parte de nenhuma delas. Esses países, incluso entre eles o Brasil, estariam em um patamar intermediário no que diz respeito aos produtos que exportam, níveis salariais, margem de lucro e do interesse do Estado como máquina política no

Este período dispõe de um sistema unificado de técnicas, instalado sobre um planeta informado e permitindo ações igualmente globais. Até que ponto podemos falar de uma mais-valia à escala mundial, atuando como motor único de tais ações? Havia, com o imperialismo, diversos motores, cada qual com sua força e alcance próprios: o motor francês, o motor inglês, o motor alemão, o motor português, o belga, o espanhol etc, que eram todos motores do capitalismo, mas empurravam as máquinas e os homens segundo ritmos diferentes, modalidades diferentes, combinações diferentes. Hoje haveria um motor único que é, exatamente, a mencionada mais-valia universal. Esta tornou-se possível porque a partir de agora a produção se dá à escala mundial, por intermédio de empresas mundiais, que competem entre si segundo uma concorrência extremamente feroz, como jamais existiu. (SANTOS, 2006, p.29).

As empresas intensificaram a busca de recursos em diversos países, de uma forma em que sobressai a interdependência entre os países desenvolvidos, tidos como pertencentes ao centro, e os demais países, da periferia e semiperiferia da economia mundial. Esses grandes grupos escolhem o país que produzirá cada etapa do seu produto e sob quais condições, constituindo-se assim uma teia de fornecedores que produzirão para a “empresa-mãe”, formando as cadeias mercantis globais, conforme define Gereffi, baseado em Hopkins e Wallerstein (1986):

As cadeias mercantis têm sido definidas por Hopkins e Wallerstein (1986: 159) “como uma rede de processos de trabalho e produção cujo fim é um produto”. Uma cadeia mercantil global (GCC, da sigla em inglês) consiste em várias redes interorganizacionais ao redor do mundo relacionadas a um único produto, conectando empresas, marcas e nações à economia-mundo. (GEREFFI, 1994, p.2; tradução da autora)<sup>2</sup>

O desenvolvimento das cadeias mercantis globais ocorreu tendo como base, e contribuindo para sua manutenção, a existência de uma arquitetura econômica e política mundial captada pela “relação centro-periferia”, em que o centro representa a “superestrutura capitalista do conjunto da construção” (BRAUDEL, pag. 77;1987). Nesta relação, o centro depende do abastecimento proveniente da periferia, e esta depende, por sua vez, das necessidades do centro, que lhe dita, por assim dizer, a sua lei.

As empresas, ao atuarem em cadeias mercantis globais, querem se valer de custos de trabalho menores nas zonas não centrais e aproveitar a liberalização comercial para produzir no espaço geográfico que melhor condições lhe oferece, tanto de espaço físico a baixo custo quanto em relação ao grande contingente de trabalhadores disponíveis.

---

controle do mercado. A primeira definição do binômio centro-periferia, contudo, é necessário destacar, partiu de Raul Prebisch.

<sup>2</sup> A commodity chain has been defined by Hopkins and Wallerstein (1986:159) “as a network of labor and production processes whose end result is a finished commodity”. A GCC (Global Commodity Chain) consists of sets of interorganizational networks clustered around one commodity or product, linking households, enterprises, and states to one another within the world-economy.

Como se observará com mais profundidade no capítulo 2 desta monografia, há duas diferenciações para as cadeias mercantis globais feitas por Gereffi que são importantes para esta pesquisa. As “buyer-driven chains” são aquelas em que o comando é exercido pelos compradores, e as chamadas “producer-driven chains” são, por sua vez, caracterizadas pela liderança protagonizada pelos produtores. Ambas mostram como se dá o avanço da produção mundial de diversos setores, inclusive o têxtil.

Nas “buyer driven chains” - atuação comum de grandes varejistas internacionais e de donos de grandes marcas como a americana GAP e a espanhola Zara – o produto final, feito em diferentes fábricas do mundo, é determinado pelo comprador, aproveitando-se da experiência de alguns países em um determinado segmento e do baixo custo de mão-de-obra na periferia ou semiperiferia do sistema capitalista para a sua produção. Já nas “producer-driven chains”, cabe a uma indústria principal determinar o design e o marketing na sua matriz e coordenar as demais relações de produção em diferentes países, geralmente sendo essa produção em suas fábricas próprias (subsidiárias).

Várias empresas do complexo têxtil de Santa Catarina participam do se pode chamar de cadeia têxtil global há décadas, uma vez que diversas vendem para clientes estrangeiros, principalmente na Europa e Estados Unidos, produtos de cama, mesa e banho. No entanto, a atuação dessas empresas dentro da cadeia se modifica na década de 2000, quando há um novo formato de participação, evidenciado principalmente a partir de 2003. É neste período que se iniciam os estudos para que essas empresas se tornassem importadoras de produtos prontos ou semi-elaborados da Ásia e passassem a finalizá-los no Brasil, a vendê-los no mercado nacional e, eventualmente, para seus mercados no exterior.

Entender como se dá esse processo nos anos mais recentes, quais os motivos que as impulsionaram e os efeitos desta estratégia sobre a economia da região do Vale do Itajaí (SC), principal pólo produtor de artigos têxteis da linha de cama, mesa e banho do país, hoje com quatro mil empresas, são as questões fundamentais desta pesquisa.

## **1. 2 Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo Geral***

Estudar a internacionalização da produção do setor têxtil catarinense, de 2003 a 2008, que passa a se inserir de uma maneira até então pouco, ou quase nada, observada na cadeia global do setor.

### ***1.2.2 Objetivos Específicos***

a) Elaborar um referencial analítico para o estudo da internacionalização do setor têxtil catarinense, explorando a noção de cadeia mercantil global, pilar do enfoque dos sistemas-mundo sobre a trajetória histórica do capitalismo e igualmente instrumento para a abordagem sobre as desigualdades do desenvolvimento;

b) Estudar a internacionalização da indústria têxtil e vestuarista do Médio Vale do Itajaí (SC), entre os anos de 2003 e 2008, analisando de forma comparativa, e com detalhamento, as opções escolhidas e operações efetuadas por três importantes fabricantes de Santa Catarina - Buettner, Teka e Hering – , procurando detectar os fatores de cunho macroeconômico e também político (políticas de câmbio e de comércio exterior, a globalização e a concorrência internacional, particularmente o avanço chinês) que mais teriam influenciado aquele processo.

c) Identificar e analisar alguns importantes efeitos regionais no Médio Vale do Itajaí derivados das estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas estudadas, no que diz respeito, principalmente, à dinâmica do emprego, às interações no seio do tecido produtivo regional e aos vínculos com integrantes do arcabouço institucional que operam em sintonia com a indústria têxtil-vestuarista.

### ***1.1.3 Justificativa***

O Vale do Itajaí, em Santa Catarina, é um dos principais pólos têxteis do país. Atualmente, essa região compreende quatro mil empresas, entre pequenas, médias e grandes, distribuídas nos diferentes segmentos do complexo, as quais englobam cerca de 131 mil trabalhadores, conforme o Sintex. O setor têxtil deu dinamismo à região do Vale, hoje uma

das mais representativas da economia de Santa Catarina, respondendo por 21% do PIB do Estado, de R\$ 85 bilhões em 2005, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Essa porção de Santa Catarina é reconhecida por ser sede de diversas empresas com mais de 50 anos de mercado, principalmente no segmento de cama, mesa e banho, e por abrigar indústrias líderes no vestuário, como é o caso da Hering, com mais de 100 anos de história.

Essa região viveu nos anos mais recentes mudanças importantes no que diz respeito ao seu posicionamento no comércio internacional. Depois da abertura econômica nos anos 90, quando passam a sofrer internamente a concorrência dos grandes fabricantes têxteis mundiais, as empresas têxteis catarinenses entram a década de 2000 em busca de maiores vantagens competitivas na disputa de participações mais relevantes no mercado mundial. O maior concorrente global é a produção asiática, a preços imbatíveis.

Nos anos 90, a experiência da abertura econômica constituiu em uma das piores crises do setor. A abertura, uma opção do governo brasileiro para fazer frente à alta inflação interna, veio acompanhada por um mercado nacional retraído, com altos juros, e com uma moeda nacional sobrevalorizada.

A conjuntura econômica dessa época deflagrou uma entrada maciça de matérias-primas importadas e produtos acabados que começaram a concorrer com a produção nacional tanto na linha da malharia e tecelagem de algodão como nas fibras têxteis artificiais e sintéticas. Os têxteis brasileiros, apesar de um setor exportador há mais de cinquenta anos, sempre tiveram no mercado nacional seu principal alicerce, e por essa razão, os anos 90 são caracterizados como período de forte impacto negativo sobre o setor.

Bielschowsky (1994) à época alertou para o risco de desindustrialização do país por conta da crescente importação, resultante da simultaneidade entre rápida abertura comercial e aguda valorização cambial. Além de setores tradicionais, como têxtil e calçados, este autor estimou contração de setores com maior dinamismo e progresso técnico como metal-mecânico e eletrônicos, com desperdício de uma cultura industrial, de trabalhadores e técnicos qualificados. O mesmo fez Coutinho (1997<sup>a</sup>, p.2-5), que destacou a possibilidade de uma rápida desnacionalização da indústria porque as empresas nacionais agora estariam diante das estrangeiras, porém em condições desiguais de competição.

Hiratuka e Garcia (1995) destacam três aspectos importantes da abertura sobre as empresas têxteis: 1) efeito sobre o volume de importação; 2) efeito sobre os preços dos produtos no mercado doméstico e 3) suas consequências sobre o padrão tecnológico das

indústrias brasileiras. Neste último item, vale destacar que como justificativa para a abertura existia, na visão dos seus defensores, que ela atuaria como uma forma de melhorar as empresas brasileiras, que colocadas frente a frente com a concorrência, poderiam então buscar modernização dos seus parques fabris.

Sobre a quantidade de importações, o crescimento foi expressivo no período, ficando em 30% a.a. de 1990 a 1993. Com isso, o saldo do comércio exterior têxtil passou a ser negativo em US\$ 335,5 milhões, em 1993, porque ao mesmo tempo que se importava mais, não havia aumento das exportações. Além de importação de fibras e produtos manufaturados, o setor importou máquinas têxteis.

Já sobre os preços dos têxteis, o período resultou em uma queda no mercado nacional mais profunda do que indicavam índices oficiais de preços. E no que diz respeito ao padrão tecnológico, Hiratuka e Garcia destacam que o problema do atraso continuou existindo, ainda que tenha ocorrido investimentos maiores em máquinas por parte das empresas do setor têxtil.

Na visão desses autores, o problema foi existir a abertura sem uma política enérgica de reestruturação do setor, com adoção de proteção pelos idealizadores da abertura. Um ano antes, chegou a ser montado pelo governo Collor o Programa Setorial Integrado (PSI), que tinha objetivo de melhorar a eficiência do setor, mas ele foi abandonado.

Lins (2000) destaca, contudo, que neste período as empresas não responderam da mesma maneira à intensificação da “contestabilidade externa” representada pela abertura comercial. Segundo ele, certas firmas introduziram modificações na produção e na forma de gestão visando a capacitação para seguirem atuando em meio às novas regras. Outras empresas, entretanto, mantiveram comportamento do tipo vegetativo, o que resultou em conseqüências muito piores.<sup>3</sup>

Em Santa Catarina, é possível dizer que as conseqüências da abertura, em grande medida, foram danosas. Algumas empresas quebraram ou foram compradas por concorrentes, e outras se depararam com uma situação financeira delicada. Dentre as que mostraram fragilidade estiveram a Sulfabril (até 2009 ainda em processo de falência); Teka, Buettner e Hering, que passaram por reestruturação financeira (Teka e Buettner até 2009 possuíam patrimônio líquido negativo), e Artex, que acabou adquirida pelo grupo mineiro Coteminas.

Andrade (2002) analisa que de 1990 a 1994, momento de maturação do Plano Real, tem-se um período de ajustes defensivos por parte das empresas catarinenses com a intenção de sobreviver à abertura. Foi um momento conturbado para o emprego na região. Como

---

<sup>3</sup> Lins relatou reações ao novo quadro concorrencial na esfera das micro e pequenas empresas têxteis, que vão desde modernização das estruturas, terceirização de produção, redução do emprego, entre outros.

alternativa ao desemprego, ocorre a criação de inúmeras facções, tocadas por ex-funcionários das empresas em dificuldades e que passaram a realizar serviços terceirizados para elas.

Em 1998, na segunda etapa do Plano Real, o setor viveria um outro impacto negativo. Com a equiparação da moeda brasileira ao dólar em 1994, muitas empresas têxteis catarinenses decidiram se endividar em dólar. No início de 1999, contudo, o governo opta por fazer uma brusca desvalorização da moeda, comprometendo o endividamento dessas empresas em moeda estrangeira, que praticamente dobrou de tamanho. Como resultado, muitas não conseguiram honrar compromissos com seus credores.

A melhora da saúde financeira de parte delas só ocorreu quando a desvalorização mostrou-se uma tendência de mais longo prazo (de 2001 em diante), permitindo assim que focassem sua estratégia no exterior. Foi neste período que conseguiram conquistar mais mercados pela competitividade agora nos preços internacionais. Na virada do século, algumas empresas passam a ter seu caixa recomposto.

A partir de 2003, com a tendência de uma nova mudança cambial levando novamente à valorização da moeda brasileira em relação ao dólar, as empresas têxteis catarinenses começam a ensaiar nova estratégia, dessa vez de importação de insumos e produtos semi-acabados e até mesmo já prontos. A intenção seria então distribuir peças prontas tanto no Brasil quanto nos seus mercados no exterior ou fabricar com insumos importados suas próprias peças. É o mesmo período em que a Ásia chama a atenção do mundo, de forma mais intensa, pelo seu rápido crescimento econômico e possibilidade de produção de itens para os demais países a preços incontestavelmente mais baixos.

De 2003 a 2008, as têxteis de Santa Catarina decidem, portanto, desbravar a produção asiática e passaram a se inserir, de um modo até então pouco observado, na cadeia mercantil global do setor. Este estudo se debruça sobre esse processo, podendo vir a contribuir com o debate sobre a forma de internacionalização das empresas e seus desdobramentos em relação ao aumento da competitividade, com a reflexão sobre a maciça penetração dos produtos têxteis chineses no mundo. Além disso, poderá ajudar a compreender reflexos locais (Vale do Itajaí) causados por estratégias desenhadas e protagonizadas, tendo em vista a escala global de operações das grandes empresas.

### 1.3 Metodologia

A economia não deve apenas tentar explicar a realidade, mas dar respostas concretas aos problemas observados. Entende-se que ao estudar os problemas, o próprio pesquisador se observa. Ou seja, o economista-pesquisador aprende algo sobre si ao realizar a pesquisa, e sua pesquisa também diz algo sobre ele mesmo, já que é um reflexo das suas escolhas.

Esta pesquisa no Vale do Itajaí toma como base inúmeras reportagens feitas pela autora enquanto jornalista que cobria o setor têxtil catarinense, que além de ter morado em Blumenau, principal cidade pólo do setor, por um ano, realizou nos últimos dois anos pesquisas de campo.

Tem-se como referência para este trabalho que a ciência é “a tentativa de compreender racionalmente a realidade, formulando enunciados, debatendo-os e testando-os, na busca da verdade, das leis que potencializam a ação do homem sobre o seu meio e sobre si mesmo”. (BOCCHI et al, 2004; p.17)

Para se chegar a uma verdade, dentre as várias existentes, dependendo do ângulo observado, alguns passos são essenciais: clareza e precisão na formulação dos problemas, necessidade de um recorte da realidade, uso de um método, procedimentos e técnicas coerentes para explicar tal realidade, a sistematização, a objetividade, a verificação dos resultados através de um teste da prova ou da demonstração e a admissão de refutabilidade daquilo que foi obtido como resultado.

O estudo realizado neste trabalho tem como objetivo identificar como as empresas têxteis do Vale do Itajaí se transformaram diante de uma competição mais forte internacionalmente com o avanço dos têxteis chineses, e por que optaram por também produzir na Ásia parte dos seus produtos e integrar a cadeia mercantil global têxtil. Dessa forma de atuação, é possível ainda verificar os efeitos locais de uma estratégia global.

Trata-se de uma pesquisa descritiva porque detalha fenômenos e estabelece relações entre variáveis. Em relação ao método de abordagem, trata-se de indutivo porque a partir da observação de casos concretos, se entenderá a realidade. A pesquisa aponta para inter-relação do todo com as partes e vice-versa, conforme Teixeira (2005).

Este trabalho envolve uma pesquisa de campo, abordada tanto por um enfoque quantitativo quanto qualitativo. A qualitativa baseia-se em estudos de caso de três empresas específicas: Hering, Buettner e Teka, com descrição de sua atuação internacional. O interesse recai pelo processo mais do que pelos resultados. Na quantitativa, testam-se hipóteses teóricas para determinar causas e correlações entre diferentes respostas.

Uma pesquisa quantitativa pode ser de dois tipos: estudos exploratórios e “survey”. O primeiro estaria relacionado com intuito de ser um ponto de partida para futuros “surveys”. Já por “survey”, entende-se que se trata de uma pesquisa lógica, determinística, geral, parcimoniosa e específica, de acordo com Teixeira (2005). O caso abordado refere-se a estudos exploratórios, para possíveis avanços no futuro.

#### **1.4 Estrutura do Texto**

Com o intuito de demonstrar a internacionalização e a integração à cadeia mercantil global do setor têxtil catarinense, foi necessária uma pesquisa bibliográfica consistente para o atendimento dos objetivos específicos, expostos anteriormente.

Para o atendimento do primeiro objetivo, tem-se a necessidade de definição e de entendimento das diferentes formas de cadeias mercantis globais existentes, de forma a verificar qual delas tem maior relação com o setor têxtil catarinense. Para isso, busca-se o entendimento do capitalismo histórico à luz da análise dos sistemas-mundo, tendo como referência Braudel, Arrighi, Wallerstein e Gereffi. Também se torna necessário entender melhor a questão do espaço no capitalismo, abordagem presente em Santos.

Para o segundo objetivo, relativo à análise comparativa e detalhada das estratégias do setor têxtil catarinense, usa-se a pesquisa de campo, baseada em uma série de entrevistas com representantes dessas empresas e um relatório de pesquisa qualitativa e quantitativa, além de dados de política macroeconômica, obtidos em estudos anteriores sobre o setor têxtil. As referências, neste caso, são Lins, Bielschowsky, Hiratuka e Garcia e Coutinho. Também se recorre a dados recentes do setor têxtil brasileiro e catarinense no que diz respeito à balança comercial. Os dados desta etapa são apurados pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT) e Sindicato das Indústrias Têxteis do Vale do Itajaí (Sintex).

Já para atingir o terceiro objetivo, que trata de identificar e analisar os efeitos regionais no Vale do Itajaí da estratégia de internacionalização adotada pelas empresas têxteis catarinenses, são usadas não só as informações das entrevistas com representantes de empresas, bem como aos autores Humphrey e Schmitz, e dados do emprego e salário na região. Tais dados são obtidos com o Sindicato dos Trabalhadores do Setor Têxtil (Sintrafite) e pelos registros do Ministério do Trabalho (Rais/Caged).

## **2. REFERENCIAL ANALÍTICO: A PROBLEMÁTICA DAS CADEIAS MERCANTIS GLOBAIS**

O espaço é tido por Braudel como fonte de explicação da história porque põe em questão todas as realidades envolvidas, desde os Estados, as sociedades, as culturas e as economias. A economia é, por sua vez, de todas as abordagens do espaço, a de maior amplitude. “Ela não só dá o ritmo do tempo material do mundo: todas as outras realidades sociais, cúmplices ou hostis, intervêm incessantemente no seu funcionamento e são, por sua vez, influenciadas” (BRAUDEL, 1996, p. 12).

Para este mesmo autor, uma análise que tem a economia-mundo como parâmetro, trata de apenas um fragmento do universo, um pedaço economicamente autônomo, capaz de bastar a si próprio e ao qual suas ligações e trocas internas conferem certa unidade orgânica.

As economias-mundos sempre existiram, desde a atuação de Fenícia, de Roma, do Islã e da China (conectada às regiões vizinhas da Coreia, Japão e Vietnã) a até o comércio triangular da Europa e suas colônias na América. No entanto, nos anos mais recentes, como fruto do desenvolvimento do capitalismo histórico, com a evolução tecnológica das comunicações, das finanças, e dos transportes, se tem uma intensificação dessas conexões entre as mais diferentes nações, e é esta a dimensão de que esta pesquisa se ocupa.

Inseridas na economia-mundo estão as cadeias mercantis globais, estudadas com profundidade por autores como Wallerstein (1986), Hopkins (1986) e Gereffi (1994), em que demonstram que as empresas aproveitam-se estrategicamente dos espaços diferentes constituídos no globo e dos efeitos distintos da divisão internacional do trabalho no mundo para a sua produção. Ao mesmo tempo, leva-se em consideração que elas também ajudam a construir tais espaços.

As indústrias têxteis de Santa Catarina podem ser analisadas sob a ótica da economia-mundo, a partir da inserção na cadeia mercantil global do setor têxtil com mais intensidade depois de 2003, pois é neste período que iniciam estudos para que estas produzissem na Ásia, podendo ser identificados os processos que as levaram a esse tipo de estratégia, intensificada anos depois.

O objetivo deste capítulo, portanto, é fazer um levantamento teórico relacionado à economia-mundo e às cadeias mercantis globais, desde seus enfoques precursores até a utilização mais contemporânea do termo. Essa abordagem representará a “construção” do referencial analítico em que se baseia este estudo.

## 2.1 Uma nota sobre a noção de economia-mundo

Para identificação de uma economia-mundo é necessária a delimitação do espaço que ela ocupa, sendo este espaço hierarquizado, no qual há uma soma de realidades sociais e territoriais particulares, com uma única, entre essas, relativamente mais rica e poderosa em seu centro. É a partir das diferenças que fica assegurado o funcionamento do todo.

Baseado na observação da história ao longo de séculos, Braudel (1996) trata a economia-mundo como um encaixe, uma justaposição de zonas ligadas entre si, em níveis diferentes. Há, portanto, o centro restrito, as regiões secundárias bastante desenvolvidas e as margens exteriores, que são as periferias, que estão à mercê do centro.

Deve-se ter como parâmetro que este espaço varia lentamente, as fronteiras dessa economia são zonas inertes, com invólucros difíceis de transpor. Há sempre um pólo urbano, uma cidade no centro dos negócios, e ao seu redor, locais dos quais irá se apropriar para seu avanço, porque para manter seu nível de vida, precisa colocar-se acima das demais. A cidade central tem como característica ainda sua precoce e forte diversificação social. Abriga proletários e burgueses, que divergem. Os primeiros são pobres, cada vez mais pobres. E os segundos são ricos, cada vez mais ricos.

Segundo Braudel, é no interior dessas dificuldades que evoluem as economias-mundos. “Precisam vencer o espaço para dominá-lo e o espaço nunca deixa de se vingar, de impor novos esforços” (idem, p. 17).

Entende-se que em uma economia-mundo, portanto, as cidades dominantes não são dominantes eternamente. Existe uma dinâmica que traz mudanças ao jogo de forças global. Não há um perfil exato de como uma cidade se torna dominante, pode ser pelo domínio da navegação, como as cidades italianas e Portugal, ou pela indústria forte ou pelo poder político.

Na abordagem de Braudel, a história é lenta e é cíclica. As diversas formas de produção se revezam, se completam, havendo coexistência dos modos de produção, do escravagismo ao capitalismo. Um não se sobrepõe ao outro. É como se tudo se movesse de forma mais ou menos compassada e existisse um “telecomando” do centro às periferias.

Nesta pesquisa, o setor têxtil do Vale do Itajaí é colocado como uma área que põe em movimento diversos outros locais do globo, a menor ou maior distância, e também é posto em movimento. Ao mesmo tempo que pode ser o centro, ao determinar a dinâmica de outros espaços em torno da sua demanda (tanto a produção na China quanto podemos nos referir ao fato de existir Blumenau como cidade central, que irradia efeitos sobre as cidades vizinhas), temos também, de forma aparentemente paradoxal, o encaixe dessa economia regional como

periferia do sistema-mundo. Neste caso, é preciso analisá-la como parte de um sistema maior, em que o centro (Europa e Estados Unidos) ditou as cartas do jogo e o setor têxtil catarinense não se viu diante de outra opção a não ser render-se ao que estava posto e a imitar a forma de atuação das grandes empresas têxteis do centro capitalista mundial, passando a produzir na Ásia, apropriando-se também dos custos mais baixos de produção.

## 2.2 O uso precursor do termo cadeias mercantis

O termo cadeias mercantis foi primeiramente cunhado por Wallerstein e Hopkins para a análise de um processo de produção, troca e distribuição desigual de valores no âmbito do sistema-mundial. Wallerstein destaca a importância de um estudo que utilize esse tipo de abordagem, considerado por ele algo básico no capitalismo:

Hopkins e eu inventamos o termo cadeias mercantis para frisar um processo básico do capitalismo. Isso envolvia um processo produtivo interligado que sempre cruzaria múltiplas fronteiras e com múltimas formas de controle do trabalho. Além disso, nós acreditávamos que um estudo detalhado deste tipo de cadeias poderia indicar como e porque a mais-valia era distribuída entre aqueles que dela se apropriavam, e então, explicar como o sistema de troca desigual ocorria na prática. (2000; p.221; tradução da autora)<sup>4</sup>

Conforme citado acima, para Hopkins e Wallerstein, um estudo detalhado dessas cadeias é capaz de indicar como se dá o processo de apropriação do valor e como essa apropriação fica restrita a alguns grupos da sociedade, dando sentido e mostrando como é o sistema de troca desigual.

De forma geral, o conceito “cadeias mercantis” refere-se a uma rede de trabalho e de processos de produção cujo resultado é um produto final.

A recomendação de Wallerstein para estudos deste tipo é analisar essa cadeia iniciando-se da operação final (relativa ao produto final) e movendo-se seqüencialmente para o início (ou seja, a montante, rumo aos insumos), adentrando assim cada etapa de produção.

---

<sup>4</sup> Hopkins and I invented the term commodity chains to underline a basic process of capitalism. That it involved linked production processes that had always crossed multiple frontiers and that had always contained within them multiple modes of controlling labor. Furthermore, we believed that a close study of such chains would indicate how and why surplus value was distributed among its appropriators and hence explain how the system of unequal exchanged worked in practice.

Considerando que, na percepção de Wallerstein, o sistema histórico é marcado por uma escala mundial de divisão do trabalho e fases de expansão e contração econômica, uma análise sobre cadeias precisa levar em consideração os processos cíclicos e históricos da produção, sem deixar de ponderar que a produção econômica, tempo e o espaço geográfico onde ela ocorre são indissociáveis. Ao longo dos séculos sempre foi assim. Entre os séculos XVII e XVIII, por exemplo, as forças econômicas do mundo estavam organizando a produção em uma porção delimitada pelo escopo de suas operações. Ou seja, havia interesses geográficos específicos onde essa produção era desenvolvida, ainda que o espaço dessa flexão “muscular” fosse crescente à medida que as cadeias mercantis globais já se desdobravam sobre outras áreas além do continente europeu ou América do Norte. Nos séculos XX e XXI, se tem um “novo” espaço de operações que delimita essa produção. Trata-se principalmente da intensificação do rompimento de fronteiras nacionais de produção pelas cadeias. Vale destacar, contudo, que o contrário, ou seja, a produção delimitando o espaço, também é verdadeiro e é uma importante noção para compreensão do que é e como se forma, de fato, o espaço que está sendo tratado nesta pesquisa.

Em síntese, portanto, a análise deste tipo rastreia as operações de produção no tempo e no espaço, o que seria elementar considerando que a unidade de análise é o sistema-mundo, e que neste tipo de interpretação o espaço nunca pode ser separado do tempo.

O procedimento básico sobre uma cadeia mercantil é basear-se inicialmente no fluxo de mercadorias, migração e investimento entre países e/ou Estados. Em outras palavras, Wallerstein destaca que estudos sobre cadeias mercantis devem verificar a interdependência transnacional das atividades de produção. Mas isso, contudo, não mostra totalmente os movimentos que revelam a real divisão do trabalho nos complexos processos de produção. Por isso, é preciso ir além e quatro pontos-chave devem ser levados em consideração: 1) a distribuição geográfica das operações; 2) as formas de força de trabalho; 3) a tecnologia e as relações de produção; 4) o grau de dispersão/concentração das operações em cada local de produção.

Em relação à distribuição geográfica, o foco de atenção é a localização da produção. Assim, quando se trata de configuração produtiva, o principal é analisar o produto que está sendo transferido e a forma de transferência. Neste caso, deve-se levar em conta as linhas de produção que foram desativadas em uma determinada indústria e ativadas em outro local e como se deu essa alteração, por fábricas próprias ou de terceiros.

No caso das formas de força de trabalho, uma boa análise, segundo Wallerstein, recairia sobre os salários e sobre os trabalhadores que não são assalariados (terceirizados e avaliação, se for o caso, de trabalho escravo, de uso intenso na história).

Já para o aprofundamento da questão sobre tecnologia e relações de produção, é preciso averiguar desde fonte de energia ao tipo de mecanização e quais os modelos de fábricas que são usadas para determinada produção, se são verticalizadas ou desverticalizadas.

Por fim, para análise de dispersão/concentração, além dos benefícios e malefícios de tal localização geográfica, entende-se necessário o aprofundamento na questão das políticas públicas daquele local, qual a influência que estas exercem sobre a produção.

Segundo Wallerstein, o ideal ainda é admitir que as cadeias ou parte das cadeias pode se alterar ao longo do tempo. E, então, peça fundamental também seria uma análise das cadeias em momentos sucessivos, de preferência, com intervalos de séculos.

### **2.3 O uso contemporâneo das cadeias mercantis: Gary Gereffi e o foco na governança**

A idéia de cadeias mercantis de Hopkins e Wallerstein foi apropriada por Gereffi, que nas suas pesquisas, principalmente nos anos 90, passou a considerar a existência de cadeias mercantis globais, dando origem ao termo Global Commodity Chain (GCC, da sigla em inglês). Este autor observou uma espécie de subdivisão dessa cadeia, tentando qualificá-las em duas formas distintas, as do tipo lideradas por compradores e as lideradas por produtores, como será abordado com mais detalhes adiante.

O contexto de intensificação da atuação via cadeias mercantis globais data entre os anos 1950 e 1960, quando a produção fabril, por assim dizer, deixa de vez a fronteira nacional. Como parâmetro, se tem a moderna industrialização, após Segunda Guerra Mundial, que resulta em um sistema globalizado de produção e comércio, em voga principalmente com a abertura econômica de diversos países (GEREFFI, 1995).

Segundo este mesmo autor, a partir de então, é como se as nações se especializassem em diferentes ramos e estágios da produção, sendo o sistema de fabricação espalhado por um número indeterminado de países, abarcando tanto os desenvolvidos quanto os subdesenvolvidos, ainda que de maneiras distintas. Praticamente toda unidade fabril, desde tecnologia, informação a produtos de bens de consumo, faz desde aquele período esforços

para cruzar as fronteiras nacionais de produção, o que induz cada vez mais a uma desconexão dessas empresas da sua nação de origem.

Gereffi aponta cinco características principais da era contemporânea do capitalismo global que reforçam o argumento da atuação via cadeias mercantis: 1) intensificação da competição global fez emergir novos centros de produção, fazendo com que os custos com trabalhadores e a queda de produtividade nas zonas centrais do capitalismo mundial empurrassem as empresas dos países centrais a ter uma base na periferia; 2) a moderna tecnologia facilitou a globalização da economia, o que permitiu sistemas flexíveis de produção e rápida resposta à demanda dos consumidores através do uso da microeletrônica; 3) as transnacionais se tornaram os principais agentes do capitalismo globalizado; 4) a produção internacional passou a ser sustentada por um sistema de financiamento global, ou seja, bancos decidem seguir os movimentos das transnacionais; 5) as políticas dos Estados começaram a ter um papel importante em estimular a globalização da atividade econômica através de tarifas no comércio internacional, sistema de cotas e outras medidas restritivas.

As cadeias mercantis, em linhas gerais, portanto, são parte fundamental de um sistema de produção transnacional, que relaciona atividades econômicas das firmas com uma rede de tecnologia e também uma rede organizacional e institucional que, por sua vez, são usadas para desenvolvimento dos produtos finais. A globalização<sup>5</sup>, no sentido das cadeias, significa “um grau de integração funcional entre atividades internacionais dispersas” (GEREFFI, 1995, p. 113).

Dentre as principais dimensões de uma cadeia estão: uma cadeia de valor de produtos, serviços e fontes de matérias-primas ligadas por uma gama de indústrias relevantes; uma dispersão geográfica de produção e marketing em níveis regionais, nacionais e globais; uma estrutura de governança e autoridade/poder; e um sistema institucional que identifica as condições nacionais, locais e globais e as políticas que cabem a cada estágio dentro da cadeia. Particularmente com base na estrutura de governança e poder, é possível, de acordo com Gereffi, classificar as cadeias em dois tipos distintos: as “buyer-driven chain”, que são aquelas em que o comando é exercido pelos compradores, e as “producer-driven chain”, por sua vez, caracterizadas pela liderança protagonizada pelos produtores. Ambas mostram como se dá o avanço da produção mundial de diversos setores, inclusive o têxtil.

---

<sup>5</sup> Gereffi entende que a globalização, em linhas gerais, tem sua criação como termo político e econômico. Destaca que ela gera resistência cultural e social por causa do desenvolvimento desigual entre países e regiões, mas tenta um recorte do termo quando trata da noção de cadeias.

As empresas que atuam em setores cuja produção se caracteriza pelo uso intensivo da mão-de-obra são as mais comuns nas chamadas “buyer driven chain”, e, geralmente, são varejistas ou empresas de forte marca. Uma das características que possuem em comum é o fato de que normalmente não são donas de qualquer indústria para a produção em si. Elas são praticamente designers de produtos que fazem pedidos a outras indústrias para que os fabriquem. Seus lucros provêm não de volume, mas da combinação de pesquisas, marketing e serviços financeiros que permitem aos varejistas espalharem tais marcas pelo mundo afora. O principal papel que cabe às empresas que comandam esse tipo de cadeia é gerenciar a produção, de forma que todas as peças estejam integradas e funcionem a contento.

Essa produção é feita em diferentes fábricas do mundo, com os compradores aproveitando-se da experiência de alguns países em um determinado segmento e do baixo custo de mão-de-obra na periferia do sistema capitalista para a sua produção.

Já nas “producer-driven chain”, as mais comuns empresas integrantes dessa cadeia são as indústrias fabricantes, como as do setor de aeronaves, automóveis e computadores, reconhecidas como agentes-chaves dessa cadeia por Gereffi. Neste tipo de cadeia, cabe à indústria principal determinar o design e o marketing na sua matriz, concentrar na sua sede as atividades de alta tecnologia e coordenar as demais relações de produção em diferentes países. Geralmente, a produção nos outros países é feita em fábricas fora do centro do sistema capitalista. A produção em massa e a aplicação de capital e tecnologia intensiva são características fundamentais desse tipo de cadeia. Os produtores neste caso ficam com a responsabilidade pela eficiência dos seus fornecedores. Nesse modelo, indústrias que são integradas de forma verticalizada diminuem seus custos de fabricação de produtos-padrão (standard) em fábricas próprias em outros países como subsidiárias ou fornecedores praticamente integrados à sua produção.

Neste tipo de cadeia, existe controle sobre o produtor no aspecto “linkage” (para trás e para frente), desde os produtores de matérias-primas, que lhe forneceram o início da produção, quanto também sobre os distribuidores e varejistas, etapa final da cadeia.

A distinção em duas formulações diferentes mostra a preocupação com o aspecto da governança. Não bastava, portanto, para Gereffi, constatar a existência de cadeias como uma estrutura básica do capitalismo, mas sim verificar diferença entre elas.

Kaplinsky (2000) definiu a governança de Gereffi da seguinte forma:

Isso significa que existem atores-chaves na cadeia, que são aqueles que se responsabilizam pela divisão do trabalho interfirma e pelas capacidades dos participantes individualmente de realizar uma melhora (upgrade) das suas atividades.<sup>6</sup> (KAPLINSKY, 2000, p.11; tradução da autora)

A governança, portanto, é o que dá significado à cadeia. Para Kaplinsky, ela é relevante também para se saber a natureza do fenômeno e não mais somente a extensão das trocas em uma era globalizada. Dados de comércio, por conta disso, por exemplo, só trariam uma visão parcial do processo. A complexidade do comércio em uma era globalizada requer sofisticadas formas de coordenação, que não dizem respeito a questões logísticas apenas, mas são relativas a como é feita a integração de componentes ao design dos produtos finais, bem como são atingidos os padrões de qualidade.

Este mesmo autor considera que a governança é o que de fato mostra os fatores que determinam a inserção de diferentes produtores na divisão internacional do trabalho. Ou seja, não importa apenas quem se insere na cadeia mercantil global e como conseguem retornos na sua produção, mas sim como e sob quais condições se inserem. Por isso no trecho acima ele comenta sobre a capacidade dos participantes em melhorar suas próprias atividades pelo simples fato de integrarem uma cadeia.

## **2.4 Papel das zonas não centrais da economia mundial nas cadeias**

Um marco importante na análise das cadeias mercantis foi a mudança na forma de produção do Japão e a inserção que suas indústrias tiveram nos demais países da Ásia, consideradas nações externas às zonas centrais da economia mundial.

O processo de produção em fábricas de terceiros iniciou-se no Japão em 1960 quando este país colocou unidades fabris em diversos países do leste asiático por questões econômicas e ambientais. O Japão vendia para os Estados Unidos, principalmente. Quando houve imposição de cotas para a fabricação dos países do leste asiático por parte dos americanos, os japoneses saíram em busca de outros locais de produção na própria Ásia.

O movimento do Japão associado à restrição americana, de acordo com Gereffi (1995), foi um dos principais motivos, por sua vez, que levaram países do leste asiático a migrar de uma produção mais básica para outra, mais sofisticada, pelas quais fugissem das cotas. Essas alterações ocorriam ao mesmo tempo em que as transnacionais americanas

---

<sup>6</sup> That is, there are key actors in the chain who take responsibility for the inter-firm division of labour, and for the capacities of particular participants to upgrade their activities.

também passavam a intensificar a busca de locais de menor custo de fabricação para suas instalações. Alguns anos depois, na década de 80, em razão dessa confluência de interesses, há acentuada triangulação da produção: americanos, por exemplo, faziam agora o pedido, asiáticos produziam e mandavam para os países de destino dessa comercialização, como os Estados Unidos ou nações na Europa.

Segundo Gereffi (1995), a triangulação na produção tem implicações na periferia e semiperiferia, de forma cada vez mais rápida desde então:

Conforme as indústrias se tornam globalizadas e os produtores nas mais diferentes partes do mundo estão mais ligados uns aos outros, o ritmo da mudança aumenta e os exportadores têm menos tempo para explorar suas vantagens competitivas. Em sapatos, por exemplo, enquanto a indústria exportadora levou mais de 20 anos para se desenvolver no Japão e mais de 15 anos em Taiwan e Coréia do Sul, especialistas estimam que o setor de produção de sapatos da China será já maduro em oito ou 10 anos. Quando a janela de exportação para os produtores dos países periféricos se abre rápido assim, os países enfrentam problemas relacionados a fases de picos e quedas rápidas (boom and bust) de crescimento econômico devido às flutuações da demanda externa e intensa competição regional. (GEREFFI, 1995, p.119-120; tradução da autora)<sup>7</sup>

De acordo com o exposto acima, a triangulação envolvendo a China vem se intensificando e em tempo cada vez mais curto quando comparada com o desenvolvimento desse processo no Japão.

A triangulação, segundo Gereffi, leva em conta questões culturais e sociais, que ajudam a explicar o seu avanço em um efeito em cadeia, envolvendo não só os demandantes do centro, mas novos movimentos dos países periféricos. Cada nação que em determinado momento foi sede da fabricação como terceirizada de um grupo japonês, por exemplo, passou também a avançar sobre outras.

Ele cita que Hong Kong e Taiwan no fim do século XX se tornaram fortes investidores na China, com Hong Kong dominando as cotas chinesas de fios sintéticos e algodão. Já Taiwan exerceu liderança na fabricação de calçados e itens de seda e couro na China. Outro exemplo pode ser a Coréia do Sul, que dominou produções diversas na Indonésia, Guatemala, República Dominicana e Coréia do Norte.

---

<sup>7</sup> As industries become globalized and producers in different parts of the world are more tightly linked, the pace of change has quickened and exporters have shorter periods in which to exploit their competitive advantages. In footwear, for example, while the export industry took more than 20 years to develop in Japan and about 15 years in Taiwan and South Korea, experts estimate that China's footwear sector will peak in world markets in 8 to 10 years. When export windows for third world manufacturers narrow this fast, countries face the problems of "boom-and-bust" phases of economic growth tied to fluctuating external demand and intense regional competition.

Há três tendências que impulsionam as cadeias mercantis à periferia do sistema capitalista: 1) a extensão de uma industrialização diversificada em diversos países subdesenvolvidos; 2) a mudança das estratégias no sentido de ampliar a exportação a partir das nações periféricas, com ênfase em manufaturados; 3) alto grau de especialização no tipo de produção exportada de alguns países da periferia.

De acordo com Gereffi (1995), o impacto dessas mudanças, contudo, é particular e depende de cada nação. Alguns países periféricos melhoram sua posição na economia global e outros se tornam marginalizados do processo, em parte em razão de políticas públicas incapazes de pegar carona nos efeitos positivos que as cadeias podem ter.

Dentre os países subdesenvolvidos, as opções de integração a uma cadeia mercantil global dependem do grau e tipos de papel na exportação que assumem na economia global e como essas nações transitam para a produção de itens mais sofisticados (GEREFFI, 1995). A noção de que a periferia é apenas uma exportadora de commodities é tida como “antiquada” para Gereffi porque já há exemplos de exportações de alta tecnologia, especialmente com um olhar mais atento sobre os países da Ásia. O maior deles seria a China, que não mais exporta apenas produtos básicos, mas já tem condições de fabricação de itens com microeletrônica e nanotecnologia, hoje o que há de mais avançado em desenvolvimento tecnológico no mundo.

De toda forma, o importante na sua análise é que os países da periferia se conectam via exportação com os países centrais em cinco papéis: 1) como exportador de commodities primárias; 2) enquanto grupos/consórcios exportadores; 3) como fornecedores de componentes via subcontratação; 4) como fabricantes de equipamentos originais; 5) como fabricantes de itens com marcas próprias.

Todas as cinco condicionantes não são mutuamente exclusivas. Há casos em que as nações se encaixam em mais de uma característica. Muitos dos países da América Latina e da Ásia estão inseridos nas cinco características. Na análise de Gereffi, existe um caminho mais comum entre os países que seria começar como exportador primário e se tornar exportador de bens semi-duráveis e então, por sua vez, fabricantes por subcontratação ou produção e exportação de itens já com marca própria. Em parte, a posição que ocupará depende das estratégias das firmas e de políticas públicas favoráveis à transição de uma característica para outra.

Na consideração como exportador de commodities primárias, os países enfrentam diversos problemas, como a alta volatilidade de preços desses itens e a tendência de os termos de troca se deteriorarem com o tempo, fora questões de pouco avanço tecnológico. Como grupos/consórcios exportadores, zonas especiais são criadas nos países para fabricação de

itens, como são as Zonas de Produção para Exportação (ZPEs), muito relacionadas à produção de eletrônicos. As ZPEs proliferaram no mundo desde a década de 1960, mas nem todos os países tiveram sucesso.

Já no caso de fornecedor de componentes via subcontratação, a principal vantagem é que a nação pode começar um processo de transição de produção de itens básicos para mais sofisticados pela facilitação de transferência tecnológica, pelo aprendizado de fazer os produtos para os países centrais. Brasil e México são importantes regiões deste tipo de produção desde os anos 60, principalmente para os Estados Unidos, em áreas como motores de veículos, computadores e indústrias farmacêuticas. Como exemplo, muitas plantas automotivas no Brasil e México tiveram melhorias para produção de veículos, passando a realizar não só parte de carros, mas veículos completos, anos depois destinados inclusive a atender mercados mais exigentes, ou seja, Europa e Estados Unidos.

Na classificação como fabricante de componentes originais, por sua vez, os países se tornam produtores de itens prontos por contrato estabelecidos por grandes redes de varejo ou empresas com marcas reconhecidas mundialmente. O fabricante tem que ser capaz de entender o design pedido pelos países centrais e monitorar a qualidade do produto, mas seu pagamento representa um lucro modesto. Os maiores lucros, obviamente, são do comprador. A grande vantagem é aumentar o escopo dos empresários locais, principalmente para passar a produzir similares para o mercado nacional e permitir também que se tornem uma empresa de marca original. Isso seria uma melhor definição da quinta característica, que seria o estágio mais avançado de desenvolvimento que um país exportador poderia chegar, ou seja, a produção de marca própria, com presença local e no exterior. Um exemplo disso seriam as marcas de carro coreanas como a Hyundai, e as de eletrônicos como a LG e a Samsung, que começaram como fabricantes por contratação, aprenderam a fazer por si mesmas, se tornaram globais e atualmente são vendidas nos países desenvolvidos, com aceitação do consumidor.

Para Gereffi, as estratégias bem sucedidas dos países subdesenvolvidos implicam avanços tecnológicos e aprendizado organizacional. “Progresso requer uma base industrial dinâmica, políticas de estado que lhes dê suporte e treinamentos e bons salários” (GEREFFI, 1995, p. 133, tradução da autora).

Dentre as estratégias usadas por essas nações estão políticas governamentais e iniciativas organizacionais para aumento da produtividade, novas relações com o capital externo e com o capital local e participação em blocos regionais.

No caso das políticas governamentais, a importância se dá no sentido de estimular a inovação tecnológica, desde criação de novos produtos a uma inovação adaptativa, que seria

melhorar o que já é feito, de forma a atender melhor e de maneira diferenciada às demandas das indústrias do centro. Também importantes são os incentivos a inovações na parte organizacional, como a inserção do processo de produção enxuta (lean manufacturing)<sup>8</sup>, hoje já comum em empresas do setor têxtil brasileiro.

No que diz respeito às novas relações com o capital externo e com o capital local, não se trata, simplesmente, de atrair investimento direto externo ou de imposição de uma política de liberalização do capital externo, mas sim de relacioná-lo com as necessidades locais, com respeito às prioridades, como inovação tecnológica, e de deixar esse capital atuar de forma que crie oportunidade de aprendizado para as firmas locais.

Já no caso de participação em blocos regionais, Gereffi refere-se à criação de projetos conjuntos que reforcem a atuação desses países com os organismos multilaterais, com queda de barreiras entre as regiões. As nações podem até mesmo formar um elo de fabricação, chamado por ele de “cross-border linkage”.

Ainda que diversos estudos sobre cadeias mercantis globais foram conduzidos por Gereffi, é preciso ponderar, contudo, a sua visão mais otimista relacionada ao setor têxtil. Segundo Humphrey e Schmitz (2000), quando Gereffi estudou a cadeia do vestuário, ele concluiu que os produtores da periferia que tiveram acesso à cadeia do setor tiveram boas perspectivas de atualização de produção fabril e realizaram mudanças no design, marketing e marca como consequência do aprendizado proveniente da integração à cadeia global. Portanto, decorreram efeitos positivos no local após a inserção mundial, uma vez que foi alterada a forma de produzir regionalmente.

Essa conclusão de Gereffi supõe que o conhecimento é transmitido através de uma cadeia. Assim, os compradores teriam um papel fundamental por, de certa forma, “ensinar” seus produtores, uma vez que determinam aquilo que será produzido. Mas nem sempre se pode falar de efeitos positivos sobre o local proveniente de uma inserção global. Em muitos dos países da periferia que se integraram à cadeia global, a distribuição do lucro ficou ainda mais desigual, mesmo quando os números mostram avanços do crescimento econômico e das próprias cadeias.

Gereffi reconhece que há alguns “desafios” para as nações da periferia e semiperiferia nesta era de reestruturação produtiva global, relacionados à produtividade, dependência e equidade. A melhora da produtividade estaria, segundo ele, na competência dos empresários

---

<sup>8</sup> “Lean manufacturing” ou produção enxuta significa um sistema de produção em que não há desperdício e no qual a fábrica trabalha sem estoques, dividida em células de produção. Esse sistema geralmente acarreta em

locais em criar exportação não-tradicional (sair da esfera de apenas exportação de commodities), em melhorar a eficiência das firmas e em dar apoio a trabalhadores com habilidades relevantes (ajudar nos estudos e especializações, por exemplo) para a “moderna economia”. Ao governo, o autor entende que cabe dar suporte às empresas nacionais no seu papel de exportadoras e apoio a pequenos e médios empresários na forma de financiamento e de treinamento. Relativamente à equidade da distribuição dos lucros, ele aponta que esses países devem se preocupar com tipos de trabalho, com bons pagamentos aos trabalhadores e com a qualidade de vida destes.

## **2.5 Desafios para as políticas de promoção industrial**

A partir das considerações de alguns autores, como o próprio Gereffi, Kaplinsky (2000) migra para a análise do que chama de “cadeias de valor”, que, segundo ele mesmo, inclui todo o ciclo de uma organização, produção e entrega de produtos desde o início até o fim do processo.

Kaplinsky tem a preocupação de saber como os principais atores dessas cadeias atuam em termos de governança, tentando mostrar assim os desafios tanto no âmbito das políticas públicas e quanto na iniciativa privada.

É necessário, em vista disso, analisar o papel dos países pobres e das pessoas pobres dentro de uma cadeia de valor. Ao mesmo tempo em que a globalização, com a maior integração da economia mundial, proporciona oportunidades de crescimento do lucro, ela possui um “lado negro”. Este estaria relacionado ao crescimento da desigualdade entre países e dentro dos próprios países, como anteriormente pontuado por Gereffi, e ao aumento do nível absoluto de pobreza, não apenas nas nações já consideradas pobres. Kaplinsky, portanto, pondera que as cadeias nem sempre são solução para todos, considerando que entre os “perdedores” hoje há alguns que participaram com intensidade do processo de integração às cadeias de valor.

A principal questão, portanto, seria saber o melhor modo de inserção de um país numa cadeia de valor, para que se assegure que o lucro não será reduzido ou polarizado. A intenção do debate de Kaplinsky é identificar políticas relevantes tanto no nível do trabalhador, da

---

redução de custos. Tem como base o modelo Toyota. Um interessante estudo neste caso, focado na indústria automobilística, é Jones, D.; Womack, J; A fábrica que mudou o mundo (2004).

sociedade e até de regiões, países e firmas, que levem para uma mais favorável distribuição dos ganhos. Uma análise sob a ótica de cadeias de valor pode dar contribuição a esse debate.

Para isso, Kaplinsky buscou detalhamentos sobre os diferentes estágios de um fornecimento (logística, operação, marketing e vendas etc), e, de outro lado, analisou os serviços de suporte para a firma, como planejamento estratégico, gerenciamento de recursos humanos e desenvolvimento tecnológico. Essas duas construções basicamente estendem o conceito de cadeia de valor para as ligações interindustriais. Neste tipo de análise, três aspectos são essenciais: as cadeias são repositórios de lucros, envolvem algum grau de governança e são sistêmicas. Além disso, é preciso entender que pelo fato de as cadeias romperem com a fronteira nacional, os governos das áreas não centrais do capitalismo mundial são “forçados” a aprender sobre como melhorar a situação dos produtores para usufruírem ganhos desse processo.

Para Kaplinsky, há uma relação direta entre três variáveis: lucros, um papel preponderante do governo e os ganhos de eficiência sistêmicos. Sobre lucros, tem-se que diante da concorrência, as empresas tentam superar os efeitos dessa pressão no lucro procurando novas formas de obter ganhos na atividade. Para isso, induzem seus fornecedores e clientes a outras mudanças e, ao mesmo tempo, continuam em busca de novos fornecedores e novos clientes. A situação requer que os governos, de sua parte, aumentem a busca por um terreno institucional e geográfico que dê suporte à eficiência sistêmica. Basicamente, a função dos governos seria ajudar trabalhadores e produtores a encontrar as oportunidades, participando das cadeias de valor. Nesse diapasão, vários instrumentos podem ser usados, inclusive na forma de políticas públicas de melhora do design dos produtos, com investimentos em pesquisa para que os ganhos de integração sejam para todos os “atores”, ou seja, sistêmicos.

Note-se que a análise de Kaplinsky parte para uma subdivisão do conceito de governança de Gereffi. Ele a divide em: legislativa (regras básicas para os participantes da cadeia); judiciária (necessária para auditar a performance e checar o cumprimento das regras) e governança executiva (que dá assistência aos participantes da cadeia de valor para operacionalizar essas regras). Essas três distinções de governança são importantes porque definem qual é o poder que governa determinada cadeia. Estabelece ainda que diferentes poderes podem levar a distintas formas de governança em uma mesma cadeia.

A governança de Kaplinsky pode ser exemplificada pela triangulação dos fabricantes de brinquedos, como visto por um dos estudos de Gereffi. A produção, protagonizada na China, é coordenada por taiwaneses e destinada aos mercados finais, como os Estados

Unidos. Os padrões que esses produtores têm que seguir são determinados pelo governo local e pelos varejistas americanos (governança legislativa). Todas as partes vão monitorar o cumprimento desses padrões (governança judicial). E os taiwaneses coordenarão a produção junto a uma gama de fornecedores e, quando necessário, darão assistência a eles (governança executiva).

No caso do estudo das experiências de internacionalização das indústrias do setor têxtil e vestuarista de Santa Catarina, essas considerações de Kaplinsky têm relevância porque também localmente há diferentes formas de governança. Os compradores tanto do mercado interno quanto no exterior possuem padrões de qualidade que devem ser atendidos pelos fornecedores asiáticos de semi-elaborados e produtos finais, adquiridos pelas empresas catarinenses. Esses produtos, por sua vez, são checados pelas têxteis brasileiras, com vistoria na própria Ásia e uma segunda análise nas suas unidades no Brasil para posterior colocação no mercado varejista tanto do mercado nacional quanto internacional, em alguns casos, com marca própria da firma catarinense. No caso da governança legislativa, o setor têxtil brasileiro hoje deve seguir regras, por exemplo, de tamanho para o vestuário. Todas as roupas consideradas Pequenas, Médias ou Grandes devem estar adequadas a uma determinada dimensão.

## **2.6 Efeitos regionais das cadeias mercantis globais**

Uma análise dos efeitos regionais derivados da inserção das empresas de uma determinada localidade nas cadeias mercantis globais pode levar a conclusões nem sempre com bons resultados. Humphrey e Schmitz (2000) se aprofundam em análises sobre a influência de cadeias mercantis em aglomerações produtivas (como clusters), com a preocupação com as contradições deste processo.

A pesquisa desses autores recai sobre como a governança nas cadeias mercantis pode criar barreiras para a melhora (upgrade) da produção local, um enfoque imprescindível para a análise das atividades das têxteis de Santa Catarina, como será abordado mais adiante.

Para isso, os autores, que preferem usar o termo cadeia de valor global<sup>9</sup>, criam distinção entre diferentes tipos de governança, assim como também o fazem Gereffi e

---

<sup>9</sup> Humphrey e Schmitz preferem o termo “cadeia de valor global” porque entendem que o termo “cadeia mercantil global”, de Gereffi, por ter a palavra commodity não é correto, pois não se trata apenas da análise de uma cadeia de produtos de larga escala e de baixo valor, mas sim também inclui produtos mais sofisticados e não chamados de commodities.

Kaplinsky, e examinam como elas surgem. Também explicitam distinção entre os tipos de melhorias (upgrade) provenientes das cadeias. Isso ocorre porque certos tipos de governança favorecem algumas melhorias, mas não outras.

Na base da hipótese desses autores, está o fato de que as melhoras e avanços não ocorrem sem substanciais investimentos de produtores locais e sem o suporte de instituições locais. Na visão desses autores, a governança local, feita pelos atores (empresários locais e instituições), dá suporte para o “upgrade”, mas não necessariamente a inserção de “clusters” nas cadeias de valor significa que melhorarão sua forma de produção e terão mais lucros.

Para entender melhor o ponto de vista dessa argumentação, os estudos focam em como a governança das empresas interage com a governança local. Isso porque para esses autores só haverá melhoria da produção local (efeitos positivos) se houver interação entre as duas governanças. Por exemplo, em que momento uma “buyer-driven chain” (cadeia compradora) ou uma producer-driven chain (cadeia produtora) se choca ou integra-se harmoniosamente a associações locais de produtores? Um outro exemplo seria entender como as regras da Organização Mundial de Comércio (OMC) interagem com as agências governamentais locais? E um terceiro exemplo seria como os padrões internacionais (regras de segurança sobre componentes químicos em um brinquedo, por exemplo) se associam às políticas públicas e privadas regionais?

A grande questão, portanto, é saber se a governança global bloqueia ou se afina com a governança local e em quais circunstâncias uma ou outra tem mais facilidade de predominar.

Os determinantes de governança podem ser subdivididos em quatro: 1) por força de mercado, no qual produtor e fornecedores não precisam definir o produto seja porque ele é comum (padrão/standard) ou porque o fornecedor mesmo o define, sem pensar em um consumidor em particular. Geralmente, os fornecedores neste caso são de renome ou os padrões de produção que devem seguir são fáceis de serem atingidos; 2) por rede, que seria uma cooperação entre mais ou menos empresas equivalentes em termos de poder na cadeia. Ou seja, produtor e fornecedor definem o produto e combinam competências complementares; 3) quase-hierarquia, que seria uma governança com alto controle do comprador sobre o fornecedor, por haver dúvidas sobre sua competência de produção. Quando, aliás, o comprador descobre um fornecedor de alta competência, tenta integrá-lo verticalmente à sua produção; 4) hierarquia, que seria o próprio comprador tomando conta das operações em países subdesenvolvidos. Há, portanto, controle direto do comprador sobre os processos produtivos, ainda que estejam dispersos geograficamente.

Já sobre possibilidades de “upgrade”, há três alternativas, segundo Humphrey e Schmitz: 1) avanço de processo, no qual as firmas locais reorganizam a produção ou introduzem melhoras de tecnologia; 2) avanço em produtos, pelo qual migram para itens mais sofisticados, aumentando o valor unitário daquilo que produzem; 3) avanço funcional, que significa que as firmas locais (geralmente instaladas na periferia e semiperiferia) podem adquirir novas funções na cadeia como design e marketing.

Para esses autores, não há dúvidas sobre a eficiência dos “clusters” enquanto organizações produtivas. Diversos estudos já teriam comprovado isso. No entanto, destacam que a interação nas cadeias de valor modificam a forma como as empresas dentro da própria aglomeração atuam.

Um estudo feito no Brasil por Stamer (1998) mostrou que em alguns “clusters”, por exemplo, os produtores que tinham mais ligação com os compradores globais eram menos interessados em iniciativas coletivas locais para reposicionamento ou melhora do próprio “cluster”. Enquanto ampliavam a relação global, não havia interação entre a governança global com a local. Isso significa, portanto, na prática, que governança global pode criar barreiras para a melhoria local no sentido coletivo do local, ou seja, no “cluster” (não se trata de olhar a melhoria apenas em uma empresa específica).

Muitas vezes isso ocorre quando os produtores locais precisam atender certos padrões internacionais, para avançar no mercado exportador. Eles podem então criar um padrão que não é esperado no mercado nacional, tampouco valorizado, o que leva a um “gap” (uma diferença gritante) entre as capacidades requeridas para os diferentes mercados no exterior e o que de fato é considerado relevante no mercado local.

Segundo Humphrey e Schmitz, essa distância fica ainda maior quando há fornecimentos constantes e de alta qualidade requerida pelos compradores. Possivelmente, em casos deste tipo, haverá monitoramento da produção pelo comprador e alguns fornecedores serão ajudados pelos compradores a realizar melhorias de seus processos. Os compradores, por sua vez, terão interesse em delimitar esses fornecedores em “relações estáveis”, tornando-os “cativos” e impedindo-os de se relacionar muitas vezes com outras empresas-compradoras ou mesmo com outros fornecedores locais, criando, portanto, uma barreira para a proliferação deste aprendizado para os demais atores de um “cluster”. As tais fábricas escolhidas pelos compradores, de outro lado, farão valer os custos dessa governança que lhes é imposta. Isso refletirá em maiores preços cobrados pelos seus fornecimentos. A contradição, e, digamos, o choque das duas governanças (a local versus a global), é que seria melhor para as cadeias de valor que as capacidades fossem generalizadas no “cluster” porque assim seus custos de

fabricação cairiam, afinal, escolheriam mais de um fornecedor e não estariam reféns de preço. Do lado do “cluster” e da região em si, também seria melhor que o aprendizado tivesse sido estendido para além do fornecedor inicial porque todo o aglomerado se beneficiaria e não só uma única empresa.

\*

\*

\*

A estratégia de inserção de algumas grandes empresas têxteis catarinenses, no período recente, é mais próxima ao tipo de cadeia mercantil global denominado de “buyer driven chain”, detalhadas anteriormente. Como se destacará posteriormente, tais empresas vêm atuando quase como se fossem varejistas, mediante encomendas e compras de produção na Ásia.

Essas empresas escolhem fornecedores para a produção dos itens em que já determinaram o design: compram o produto final e revendem não só no seu país de origem, mas para outros mercados, ou seja, elas coordenam a produção de partes de um todo em diferentes indústrias na Ásia, em plantas que não lhes pertencem. Em outros momentos, compram parte de um material que vão aprimorar na sua indústria-sede para depois exportá-lo ou colocá-lo no mercado nacional.

Conforme relatado anteriormente, existe uma posição diferente do direcionamento “clássico” da cadeia, em que a tendência seria do centro determinar a produção na periferia. No caso específico dessas empresas, esse movimento é um pouco distinto, porque se trata de um país não pertencente às zonas centrais (Brasil) comprando produção de outro país na mesma condição (China, Bangladesh, Vietnã ou Camboja), com a venda do produto final não só focada em Europa ou Estados Unidos (centro do sistema), mas no próprio mercado nacional (Brasil), considerado também externo ao centro.

O conteúdo deste capítulo, em síntese, é útil para enquadrar o estudo sobre a “nova”<sup>10</sup> internacionalização da indústria têxtil de Santa Catarina. Ele orienta o olhar para essa realidade, inspirando indagações sobre os motivos que as levaram a produzir na Ásia, quais as formas mais viáveis de produção que essas empresas encontraram e de que maneira essa mudança refletiu no ambiente regional de produção no Vale do Itajaí.

---

<sup>10</sup> O termo “nova” entre aspas significa que se entende que embora haja novidades no tipo de internacionalização verificado por essa pesquisa, também se sabe que a internacionalização, ainda que em outros moldes, já existia, como podemos constatar pelas exportações do setor e pelas importações de máquinas no passado.

### 3. A EXPERIÊNCIA DE GRANDES EMPRESAS TÊXTEIS CATARINENSES COMO INTEGRANTES DA CADEIA MERCANTIL GLOBAL DO SETOR

Este capítulo aborda como três empresas catarinenses de grande porte – Buettner, Hering e Teka – agregaram novos aspectos à forma como participam da cadeia mercantil global do setor, na década de 2000, e quais os motivos que as levaram a isso.

Conforme exposto no capítulo 2, quatro pontos-chave devem ser levados em consideração na análise de uma cadeia, de acordo com Wallerstein: 1) a distribuição geográfica das operações; 2) as formas de uso de força de trabalho; 3) a tecnologia e as relações de produção; 4) o grau de dispersão/concentração das operações em cada local de produção.

O ponto de partida é a análise da balança comercial têxtil de Santa Catarina no período deste estudo.

#### 3.1 O avanço das importações na década de 2000

Ainda que dados do comércio sejam apenas parte da análise e não determinem a complexidade de inserção em uma cadeia global, como destacado anteriormente, é interessante inicialmente observar o crescimento das importações do setor (Tabela 1).

TABELA 1 – Balança Comercial Têxtil Catarinense entre 2003 e 2008 (em mil US\$ FOB)

Ano	Exportação	Importação	Saldo
2003	307.276	50.464	256.812
2004	354.136	96.190	257.946
2005	351.979	138.866	213.113
2006	322.096	316.478	5.617
2007	313.643	572.611	- 258.967
2008	262.736	867.439	- 604.702

Fonte: Sintex, baseado em dados do MDIC

As importações iniciaram em 2003 uma tendência de franco crescimento. Elas praticamente dobraram de tamanho ano após ano até 2008 e levaram o setor ao primeiro déficit em cinco anos, na sua balança comercial, em 2007. Note que o déficit de 2007, no valor de US\$ 258,9 milhões, é um valor similar ao que era superávit em 2004. Em 2008, último ano desta pesquisa, as importações se aproximaram de US\$ 900 milhões e o déficit na balança comercial foi de US\$ 604,7 milhões.

Em dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (Abit) sobre os anos mais recentes, é possível observar que o Estado de Santa Catarina é o segundo maior importador de itens têxteis entre 2006 e 2008, atrás somente de São Paulo. Em 2008, os US\$ 867 milhões importados por Santa Catarina já ficaram muito próximos aos US\$ 940,2 milhões importados por São Paulo, ainda que as economias dos Estados em termos de tamanho não sejam equivalentes, sendo São Paulo muito maior do que Santa Catarina.

No detalhamento dos tipos de itens importados, é possível verificar que o maior volume de importações provêm de China, Índia e Indonésia (Tabela 2), todos países da Ásia, hoje a mais importante região de produção têxtil do mundo, tanto em volume quanto em preço.

TABELA 2 - Principais países dos quais SC mais importou têxteis entre 2003 e 2008 (em mil US\$ FOB)

<b>Países</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>China</b>	2.490	4.587	14.890	68.178	152.271	243.244
<b>Índia</b>	2.036	6.992	13.961	33.305	69.580	223.223
<b>Indonésia</b>	14.114	25.477	33.255	79.593	141.818	139.413
<b>Total</b>	18.640	37.056	62.107	181.078	363.669	605.881
<b>Total/volume total importado</b>	36,9%	38,5%	44,7%	57,2%	63,5%	69,8%

Fonte: Abit, baseada em dados do MDIC

Ao analisar a principal região originária das importações, contata-se que China e Índia são de longe os países com quem mais o Estado mantém relações. Até 2006, Indonésia era o mais importante na Ásia.

É possível observar o crescimento acentuado dessas importações em geral justamente a partir de 2006, período em que as estratégias das indústrias de Santa Catarina de busca de produção na Ásia, de fato, se efetivaram, como vem sendo destacado por esta pesquisa. Importante ressaltar ainda que o percentual de itens importados desses três países asiáticos dobrou de tamanho de 2003 a 2008.

De acordo com informações colhidas no setor, não há diferença no tipo de importação feita entre esses três países, apenas uma questão de preço. Uma hora encontram preço melhor em um desses mercados e noutra, nos demais. No entanto, é essencial destacar que em parte a diversificação de países foi impulsionada entre 2006 e 2008 depois da colocação de cotas para produtos têxteis importados da China, como será detalhado no capítulo 4.

Em um detalhamento maior dos tipos de itens mais importados pelo Estado, temos a relevância dos segmentos de fios, filamentos e confecções (Tabela 3).

TABELA 3 - Itens têxteis importados por Santa Catarina entre 2003 e 2008 (em US\$ mil FOB)

<b>Tipo de importação</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Fibras Têxteis</b>	10.868	17.421	11.202	20.575	29.478	32.659
<b>Fios</b>	6.586	24.233	46.898	110.485	260.227	356.533
<b>Filamentos</b>	19.762	34.699	38.599	95.293	143.145	209.430
<b>Tecidos</b>	4.846	5.768	10.752	19.327	33.630	80.244
<b>Linhas de costura</b>	33	109	107	440	422	265
<b>Confecções</b>	2.756	5.641	15.264	45.657	65.302	131.836
<b>Outras manufaturas</b>	5.584	8.319	16.043	24.702	40.415	56.473

Fonte: Abit, baseada em dados do MDIC

Conforme Tabela 3, nota-se que o setor têxtil catarinense importa insumos e produtos semi-elaborados e acabados.

A importação de fios, filamentos e confecções é a mais expressiva e sofre uma alta significativa a partir de 2006, quando mais que dobra de tamanho em relação ao ano de 2005. A tendência de importação desde então é crescente até 2008, último ano desta pesquisa. O volume atingiu recorde histórico em 2008.

Além dos três itens já citados, que são os mais relevantes em volume, é interessante verificar que a importação de fibras têxteis também aumenta no período, ainda que em menor escala, bem como a importação de tecidos e daquilo que o setor denomina de “outras manufaturas”, que engloba pastas, feltros e os chamados não-tecidos em geral (comumente encontrados na fabricação de linhas médicas, como máscaras, gases etc).

Para melhor entendimento do que ocorre com as três empresas que são objeto desta pesquisa, é relevante analisar dois itens mais específicos (importação de vestuário e artigos para cama, mesa e banho), compreendidos na rubrica confecção da balança comercial, conforme Tabela 4:

TABELA 4 - Importação catarinense no segmento de vestuário e cama, mesa e banho entre 2003 e 2008 (em US\$ mil FOB)

<b>Tipo de importação</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Vestuário</b>	2.130	3.689	12.378	41.473	54.097	111.499
<b>Cama, mesa e banho</b>	482	1.360	2.313	3.135	8.786	16.668
<b>Total</b>	2.612	5.049	14.691	44.608	62.883	128.167
<b>Total/Total importado</b>	5,18%	5,24%	10,6%	14%	10,9%	14,8%

Fonte: Abit, baseada em dados do MDIC

Na Tabela 4, observa-se um avanço significativo tanto de artigos do vestuário quanto das importações do segmento de cama, mesa e banho a partir de 2006, chegando a atingir em 2008 patamar recorde de importação não só em volume absoluto, mas também no peso maior relativo sobre o total importado pelo Estado.

Em vestuário, além de Hering, que faz parte da pesquisa de campo deste trabalho, Santa Catarina também é sede de outra empresa de grande porte neste ramo, a Marisol, sediada em Jaraguá do Sul. Em cama, mesa e banho, Santa Catarina possui o maior pólo do setor no país. Além de Buettner e Teka, que fazem parte deste trabalho, o Estado também é sede de Karsten, Altenburg, Coteminas (ex-Artex) e Döhler.

### 3.2 Alguns resultados de Buettner, Hering e Teka no período 2003-2008

As três empresas que são objeto desta pesquisa são indústrias de destaque em Santa Catarina pelo seu tamanho, medido em faturamento, e por exibirem marca reconhecida nacionalmente.

A Hering, sediada em Blumenau e voltada principalmente à fabricação de vestuário, é a mais representativa em faturamento e a mais antiga das três. A empresa foi criada em 1880 e é a única das três que possui um canal próprio de varejo.

A Buettner, sediada em Brusque e criada em 1898, é uma das grandes representantes nacionais no setor de cama, mesa e banho, focando sua atuação principalmente na alta renda. Já a Teka, sediada em Blumenau, foi criada em 1926, e tem sua produção de cama, mesa e banho principalmente voltada às classes de renda mais baixas.

A receita líquida dessas empresas dá uma idéia do seu tamanho. A Buettner variou de R\$ 130 milhões para até quase R\$ 200 milhões por ano, no período de 2003 a 2008. A Teka, de aproximadamente R\$ 200 milhões a R\$ 300 milhões, enquanto a Hering é uma empresa de receita anual que em 2008 já ultrapassava R\$ 500 milhões (Tabela 5).

Somando essas três empresas, temos um faturamento de quase R\$ 1 bilhão, ou seja, mesmo valor do total importado por todo o setor têxtil de Santa Catarina em 2008. O montante faturado também é aproximadamente três vezes maior do que as exportações de todo o setor têxtil do Estado em 2008.

TABELA 5 – Buettner, Hering e Teka: receita líquida de 2003 a 2008 (em R\$ mil)

Empresa	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Buettner</b>	171.836	192.087	160.338	139.446	133.255	141.524
<b>Hering</b>	297.723	334.190	320.295	329.976	369.243	514.461
<b>Teka</b>	216.631	210.926	260.703	291.044	300.401	305.484

Fonte: Bovespa

Ao longo de 2003 a 2008, Hering e Teka apresentaram uma tendência de crescimento do faturamento, enquanto a Buettner encolheu suas receitas. Em parte, houve opção de Hering e Teka de aumento de produção e ganho de escala, enquanto a Buettner optou por sua estratégia de concentração nos consumidores de alta renda, pelos quais o volume é menos importantes para a rentabilidade.

Essas três empresas possuem, em comum, o fato de terem passado por uma fase de reestruturação no início da década de 2000. Todas estavam com alto endividamento em dólar no fim dos anos 90 e foram pegas de surpresa pela mudança cambial do governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, que desvalorizou o câmbio em 1999, e passou a adotar o câmbio flutuante.

A Teka e a Buettner profissionalizaram no fim da década a sua gestão. Ambas chamaram executivos de fora dos seus quadros para a gestão das empresas. A Buettner conseguiu rolar dívidas, com renegociação de debêntures que não foram pagas no seu vencimento, e a Teka também conseguiu sair de uma situação de quase falência, mas ambas ainda possuem situações bem complicadas de caixa e, por diversas vezes, enfrentam dificuldades para alongar dívidas e conseguir capital de giro a bons termos para o andamento dos negócios.

Em 30 de dezembro de 2008, o patrimônio líquido de ambas era negativo em R\$ 59,6 milhões e R\$ 528,8 milhões, respectivamente. Mais, recentemente, em 2009, a Teka decidiu novamente colocar a presidência nas mãos da família fundadora, os Kuehnrich. Na Buettner, o comando continua o mesmo, nas mãos de João Henrique Marchewsky. A empresa pertence hoje à família Mansur.

Na Hering, em 30 de dezembro de 2008, o patrimônio líquido estava positivo em R\$ 242,8 milhões. Mas a empresa também realizou mudanças importantes no seu negócio logo no início da década de 2000 porque estava com dificuldades de caixa: apostou mais fortemente no seu canal de varejo, ampliando lojas e diminuindo preços. No entanto, a Hering realizou essa estratégia, mas continuou com o comando na família de mesmo nome. Hoje é administrada pela quinta geração da família fundadora.

Ao reposicionar-se em preço, essa empresa disputou fortemente com poderosas cadeias de lojas do segmento, como Renner e C&A, saindo de um embate que travava só entre as grifes mais caras, do segmento “fashion”, como Colcci, M. Officer e Forum. A Hering a partir da década de 2000 continuou, de certa forma, reforçando o conceito fashion para suas roupas, mas voltou-se ao varejo, investindo em um programa de franquias agressivo e também buscou suas origens, reposicionando-se com preços mais baixos, com o que chamou de “básico que é fashion”, já que a empresa ficou conhecida logo no início da sua produção pelas famosas camisetas brancas.

Das três empresas desta pesquisa, somente a Hering foi a que conseguiu, depois deste período de reestruturação, reverter o seu desempenho, chegando novamente a apresentar lucro

líquido. Teka e Buettner seguem com dificuldades e apresentavam em 2008 ainda prejuízos (Tabela 6).

TABELA 6 – Buettner, Hering e Teka: lucro líquido de 2003 a 2008 (em R\$ mil)

<b>Empresa</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Buettner</b>	(1.457)	(2.981)	(6.300)	(21.610)	(14.843)	(12.651)
<b>Hering</b>	11.602	(17.741)	30.971	6.780	18.693	37.722
<b>Teka</b>	(150.351)	(103.599)	(79.970)	(99.559)	(89.722)	(177.852)

Fonte: Bovespa

Obs: Números entre parênteses significam prejuízos

Os prejuízos de Buettner e Teka são latentes de 2003 a 2008. Na Buettner, o pior ano foi 2006, quando atingiu R\$ 21,6 milhões. Na Teka, o momento mais difícil ocorreu em 2008, quando chegou a R\$ 177,8 milhões. No caso da Hering, o pior ano foi 2004, com prejuízo de R\$ 17,7 milhões, mas a empresa se recuperou e voltou a ter lucro líquido já a partir de 2005, com melhoras significativas até 2008. Um fundo de investimentos entrou na empresa neste período, aportando recursos, e a empresa botou em prática a estratégia de se transformar não só em um fabricante têxtil, mas também em uma empresa de varejo.

Ao final de 2005, o endividamento da Hering era de R\$ 201,3 milhões, ou 4,6 vezes a geração de caixa da empresa, conforme reportagem da revista *Época Negócios* (2009). Com a dívida elevada, sobrava pouco dinheiro para a empresa investir. Ela abria menos lojas que a concorrência, não agüentando o ritmo de crescimento das rivais. Antes, portanto, de levar adiante a mudança de estratégia de indústria em rede varejista, foi feita uma reestruturação, que se estendeu entre 2003 e 2006.

Os motivos alegados por Buettner e Teka para as perdas em boa parte da década de 2000 são variados. Essas empresas informaram, em seus relatórios de desempenho para a Bovespa, os efeitos da valorização cambial ao mesmo tempo em que no país se vivia taxas de juros altas. Essa conjuntura levou à estagnação do consumo no mercado interno e à perda de competitividade e rentabilidade nos mercados internacionais. As empresas também destacaram o fato de haver um mercado interno extremamente mais concorrido, pela pressão dos importados.

Não cabe nesta pesquisa classificar qual estratégia adotada pelas empresas foi melhor ou pior ao longo de 2003 a 2008, apesar de serem visíveis as alterações nos desempenhos. Para este estudo é relevante mostrar, sobretudo, que é neste contexto de desempenho difícil, principalmente a partir de 2003, que as iniciativas contemplando uma nova forma de interagir com a Ásia, mirando uma reorganização da produção pelo setor têxtil catarinense, tiveram início.

Desde 2003, estudos foram feitos em escala empresarial na busca de melhorar a competitividade no que diz respeito aos custos de produção, pela pressão da fabricação asiática no mundo. As grandes empresas têxteis de Santa Catarina sentiam a concorrência com os asiáticos não só nos mercados externos cativos, como Europa e Estados Unidos, mas também no mercado nacional.

As encomendas na Ásia pelas empresas catarinenses ganharam força três anos depois das mencionadas pesquisas, a partir de 2006. O objetivo com essa importação era conseguir ter um bom preço final do produto, quando colocado no varejo, mas sem com isso espremer suas margens de lucro.

Países como China e Índia nesta época já apresentavam uma produção a custos baixos e com qualidade, na visão das têxteis catarinenses, e viraram a alternativa mais promissora, ainda mais com a valorização cambial do período, que só reforçou a questão de preços mais competitivos fora do país. O movimento de indústrias têxteis e do próprio varejo têxtil nos países centrais em busca da Ásia já era algo consolidado na década de 2000 e também servia como referência e pano de fundo para a “migração” da produção das empresas catarinenses.

Desde o início, a busca das empresas de vestuário catarinenses na Ásia se concentrou na produção de itens nos quais há muita mão-de-obra, comparativamente, como bermudas-cargo com oito bolsos (neste caso, a mão-de-obra está concentrada na etapa da costura), e produtos feitos com fios sintéticos (especialidade dos asiáticos), como jaquetas de nylon para a coleção de inverno. Já no caso das indústrias de cama, mesa e banho, o fornecimento dos asiáticos concentrou-se nos fios diferentes (fios de bambu e percal 300 fios), em viscose, em alguns momentos em corantes químicos mais baratos do que aqueles vendidos no mercado nacional, favorecidos pela relação cambial mais do que pela tradição asiática neste tipo de produção, além de produtos semi-elaborados, como toalhas, cujo bordado e etiquetagem é feito no Brasil, e produtos prontos, como roupões.

Na avaliação do presidente do Sindicato das Indústrias Têxteis do Vale do Itajaí (Sintex) e membro do Conselho de Administração da Hering, em entrevista realizada durante a pesquisa de campo que embasou a elaboração desta monografia, a ida para a Ásia vem

ocorrendo cada vez de forma mais intensa porque, se as empresas têxteis não forem buscar essa produção na Ásia, perderão a relação com o varejo, que está sempre em busca de um novo referencial de preços, que é hoje determinado pela produção asiática:

À medida que o varejo amplia sua busca na Ásia principalmente de produtos de inverno, feitos com tricô e/ou tecidos sintéticos, a tendência é essa. Cria-se assim um novo referencial de preço no mercado e o teu produto tem que estar adequado a esse patamar de preço, por isso você vai também fabricar na Ásia.

Conforme o presidente do Sintex, é um processo “inexorável as indústrias têxteis brasileiras aprofundarem a relação com a Ásia”. Ele diz que, por enquanto, as empresas brasileiras do setor têxtil em geral ainda possuem um percentual pequeno de “outsourcing”, mas ele está avançando. Ele entende, portanto, como uma tendência nacional a busca pela produção mais barata na Ásia. “O Brasil (em geral) talvez esteja caminhando para 7% em “outsourcing” na Ásia (do faturamento) em 2008. Em 2007, ficava entre 3% e 4%”.

### **3.3 As primeiras experiências na Ásia: Teka, Buettner e Hering**

As três empresas analisadas nesta pesquisa demonstraram nos últimos anos alto interesse na produção na Ásia. Das três, somente a Buettner não efetivou a produção naquela região por não ter encontrado boas condições para isso, embora ainda siga com previsões neste sentido. Teka e Hering desbravaram de forma efetiva a produção asiática em 2006, depois de alguns anos prévios de estudo sobre como realizar esse tipo de operação.

Cada empresa desenhou sua própria operação na Ásia, de acordo com suas necessidades, não havendo um padrão único para todas. Em comum, contudo, tem-se um formato de cadeia mercantil global pouco comum, que é uma empresa que não é do centro do sistema capitalista determinando produção em fornecedores que também não são dessa zona do sistema capitalista para venda em países igualmente não centrais.

#### **3.3.1. Teka**

As experiências da Teka na Ásia concentraram-se na década de 2000 (até 2008) tanto na compra de semi-elaborados quanto de produtos prontos. O início da produção em fábrica de terceiros na Ásia ocorreu em 2003, direcionada a fornecimento para sua subsidiária na

Alemanha. No entanto, logo ampliou essa operação, que também passou a ser voltada a atender especificamente o mercado nacional a partir de 2006.

Em entrevista realizada durante a pesquisa de campo que instruiu a elaboração desta monografia, o vice-presidente da Teka, Marcello Stewers, justificou a produção fora do país da seguinte forma: “A indústria que não tiver um pé na Ásia, não vai sobreviver. A revolução têxtil está passando por lá”.

Ele destaca que todo o setor mundialmente está aprofundando a relação com a Ásia “porque a globalização chegou para todos e veio para ficar”. E faz sua própria definição de globalização:

Mas o que é a globalização? Isso tem que ser bem entendido. É simplesmente o nivelamento das competitividades ou a tentativa disso para que a gente consiga abranger todos os mercados e vice-versa. Muitos pensam em globalização como forma de atacar os países vizinhos, mas nós também somos/estamos sendo atingidos. É uma coisa que tem que ficar bem claro: não é só buscar oportunidade ou jogar uma pedra. Você também é e será buscado ou poderá receber uma pedra.

Conforme apurado na pesquisa de campo, em 2006 a Teka comprou no exterior produtos cuja comercialização posterior representou 1% do seu faturamento. Depois ampliou essa fatia para 5%, em 2007, e chegou a 6% em 2008. A compra vem direto para o Brasil e não foi fornecida apenas pela China, mas também por Índia e Paquistão. Segundo o vice-presidente, a empresa já teria em 2008 iniciado compras também do Vietnã, Camboja e Bangladesh, fugindo da pressão de preços mais altos que já começava a ocorrer na China.

O vice-presidente da Teka considera que hoje a Ásia é um “componente” da estrutura da Teka como um todo. Ele entende que é preciso trabalhar com o preço médio dos asiáticos, destacando que o mercado mundial de compradores do setor têxtil hoje está na Ásia, com todos os departamentos de compras das grandes empresas varejistas lá se situando ou para lá migrando. “Hoje, um cliente americano pede amostras de produtos e me dá o endereço da China para enviá-las e pede que eu me reporte a esse escritório”, comenta.

A produção da Teka na Ásia é feita em fábricas de terceiros. A Teka não tem fábrica própria na China, mas pensa, futuramente, em montar um escritório para fazer compras e controle de qualidade. Hoje quem faz isso é o próprio vice-presidente, que viaja para a Ásia várias vezes por ano.

Atualmente, a Teka opera com quatro fábricas no Brasil – duas em São Paulo e duas em Santa Catarina – tendo 4,6 mil funcionários. A empresa exporta hoje cerca de 20% da sua produção, mas já chegou a exportar quase 50%, nos anos em que o câmbio esteve favorável para isso. Com essas plantas no país, o vice-presidente justifica o fato de não ter intenção de

criar fábrica na Ásia. “Tenho grandes fábricas no Brasil e uma grande marca. Tenho que me preocupar primeiro onde estou, tornar esse negócio rentável, gerar mais empregos. Hoje é muito mais cômodo eu comprar na Ásia sem ter que investir; por que vou botar uma fábrica lá?”.

Apesar de produzir na Ásia, a parte de criação é 100% feita no Brasil, seguindo os parâmetros feitos pela empresa. São fabricados na Ásia produtos semi-elaborados e produtos prontos, que são enviados para clientes, como o varejo multimarcas e grandes varejistas. Produtos 100% algodão, feitos com percal 300 fios – lençóis da marca Prima Delicatta – são exemplos do que vêm da Ásia. Os 200 fios também desde 2008 estão vindo da Ásia. Antes, os 300 fios não existiam na produção da empresa e os 200 fios eram produzidos na Teka Brasil.

Para definir fornecedores, a empresa os visita por algumas vezes e então começa um trabalho que demora cerca de um ano para identificar aquele que possui qualidade e que entrega no prazo. Geralmente, o vice-presidente vai junto com uma equipe técnica fazer classificação desses fornecedores e detalhar o que quer: explicar o tipo da trama, o produto, a qualidade.

Os clientes, cujos nomes a empresa não revela, impõem alguns parâmetros de qualidade nesta produção. A Teka não mantém contrato formal e contínuo de fabricação com fornecedores na Ásia, apenas “coloca pedidos” com seis meses de antecedência.

Segundo o vice-presidente, a empresa opta por trazer produtos sofisticados da Ásia. Ele entende que tem fábrica no Brasil para fazer os itens mais baratos, deixando a produção asiática como complementar ao que é fabricado no Brasil. “Estou trazendo um 300 fios porque não tenho condições de produzir isso aqui. As plantas do Brasil não estão adequadas (tecnologicamente) para produzir isso”, destacou.

Observe-se que, embora só em 2006 a produção da empresa na Ásia tenha passado a atender a demanda do mercado brasileiro, as operações de “outsourcing” da Teka naquela região existem há mais tempo: há cerca de cinco anos. Eram produzidos na Ásia produtos acabados em geral, que tomavam, principalmente, a direção da Europa. A Teka Europa, subsidiária com sede na Alemanha, é que fazia essa operação. Isso acontecia e continua acontecendo em paralelo às operações para o mercado nacional. Pela filial da Alemanha, a Teka atende 62 países. Portanto, tem-se que a novidade da internacionalização da Teka no período 2003-2008 é a produção na Ásia para ampliar o leque de oferta da empresa no mercado brasileiro.

A forma de interação da Teka na Ásia, conforme exposto no capítulo 2, é do tipo “buyer driven chain”, ou seja, a empresa atua como compradora de produção de terceiros e

exerce liderança sobre a cadeia de produção. A governança é da empresa, pois é ela que determina os parâmetros de produção a serem seguidos pelos fornecedores.

No caso de um semi-elaborado como tecidos lisos, este produto chega à fábrica no Brasil, pula a etapa da tecelagem, vai para o acabamento, corte e estampa. Torna-se então um produto final, vai para a expedição e é distribuído aos clientes.

### **3.3.2 Hering**

A Hering considera-se não só um fabricante têxtil, mas também uma empresa de varejo, que possui lojas próprias e franqueadas no Brasil e no exterior. Ela é dona de quatro marcas: Hering, Hering Kids, PUC e Dzarm. A Hering e a Dzarm estão voltadas ao público jovem enquanto Hering Kids e PUC são para crianças. A Dzarm e a PUC são marcas mais caras, direcionadas à classe de renda mais alta do que Hering e Hering Kids.

A empresa foi a primeira exportadora brasileira de vestuário, ainda na década de 1960. Hoje, além de exportar para multimarcas, ela também envia produtos para suas franquias internacionais. As exportações, contudo, representam pouco dentro do faturamento, cerca de 5%.

A operação de produção na Ásia pela empresa iniciou em 2006, depois de diversos estudos nos anos anteriores.

O presidente do Sindicato da Indústria Têxtil do Vale do Itajaí (Sintex) e membro do Conselho de Administração da Hering relata que a empresa não tem hoje outra saída a não ser produzir na Ásia: “À medida que uma C&A e/ou uma Renner estão indo produzir na Ásia, você tem que seguir. Somos uma empresa grande de varejo, você tem que estar sintonizado nesta linha”, disse em entrevista à autora na pesquisa de campo, referindo-se aos preços que essas empresas multinacionais varejistas conseguem praticar no Brasil ao produzir de forma mais barata na China.

De acordo com o diretor administrativo da Hering, a empresa contrata a fabricação em plantas de terceiros, principalmente, na China, em Bangladesh e na Índia. Geralmente, a produção se dá em produto acabado: jaquetas, bermudas, calças, pólos, shorts de banho, suéteres, itens de tricô etc.

A produção na Ásia começou de forma efetiva em 2006, quando 3% da produção total veio de fora do país. Em 2007, esse percentual cresceu para 5% e em 2008, para 12%.

Os itens fabricados na Ásia servem tanto para vendas no mercado nacional quanto para vendas no exterior, mas a maioria delas se concentra no mercado doméstico, um percentual que chega a 95%. Toda a produção asiática é feita com marca própria. As lojas franqueadas da Hering Store na América Latina bem como as lojas franqueadas no Oriente Médio e lojas multimarcas nesses mercados são os receptores da mercadoria produzida na Ásia. Além deles, a produção também atende as lojas franqueadas e próprias existentes no Brasil.

Em entrevista à autora em pesquisa de campo, a Hering informou que não há imposição de parâmetros de qualidade pelos seus clientes, como as redes de varejo multimarcas e seus franqueados. É a própria empresa têxtil, no entanto, que determina como vai ser a produção na Ásia, onde ela mantém contratos trimestrais com fornecedores.

A empresa não tem fábrica na Ásia e produz, assim como a Teka, em unidades de terceiros. A Hering possui uma equipe de controle de qualidade contratada na própria Ásia para fazer escolha de fornecedores e verificar a produção assim que é acabada, antes de embarcá-la para o Brasil. Além disso, uma equipe do Brasil viaja a cada três meses para a Ásia para atualizar informações e ver novos fornecedores.

A produção na Ásia vem ocorrendo ao mesmo tempo em que a Hering se reposiciona no Brasil e tem como estratégia ser uma marca “acessível” em preços.

Conforme informações do site da própria empresa sobre a sua mais recente estratégia para crescimento:

A marca “Hering” tem um enorme potencial de crescimento, visto que a penetração na base de usuários potencial é baixa. Mesmo em São Paulo, onde a presença da empresa é maior, a Pesquisa Synovate indicou que a penetração da marca não passa de 22% na Classe A, 24% na Classe B1, 16% na Classe B2 e apenas 4% na Classe C. O maior limitante ao aumento de penetração da marca, principalmente nas Classes B e C, é o fato de a marca ser associada por esses consumidores a produtos de preços mais elevados. Com o objetivo de capturar estes usuários, a companhia pretende reposicionar a marca “Hering” como “moda acessível”, aumentando a oferta de produtos com preços mais acessíveis e intensificando os investimentos em marketing e publicidade. (<http://ciahering.investor-relations.com.br/2009>)

O trecho acima demonstra de forma clara a estratégia da empresa quanto ao reposicionamento no mercado, depois de ter enfrentado resultados adversos ao ter angariado reputação como marca cara no fim dos anos 90 até 2003. Ao fim deste período, a situação foi revisada, juntamente com a opção por uma estratégia de se tornar mais forte no varejo.

A Hering hoje produz em oito fábricas próprias, nos Estados de Santa Catarina (cinco unidades), Goiás (duas) e Rio Grande do Norte (uma). A capacidade de produção é de

3 milhões de peças por mês. Além da produção na Ásia, também terceiriza sua fabricação em fábricas no Brasil.

De acordo com reportagem da revista *Época Negócios*, a empresa, “em um futuro próximo, planeja ampliar a terceirização, para responder ao aumento da demanda por seus produtos esperado para os próximos anos e, ao mesmo tempo, garantir alternativas de suprimento a custos menores” (A velha dama no novo mercado, 2009, s/p). Diante disso, a Hering já criou um departamento focado no desenvolvimento de fornecedores dentro e fora do Brasil. A produção na Ásia se insere neste contexto.

Em linhas sucintas, se uma produção vem da China, por exemplo, vai para o Depósito Central da Hering em Blumenau, onde passa por controle e revisão. A revisão dá conta de checar a costura, realizar a etiquetagem e verificar a solidez da peça. Depois disso, ela vai direto para lojas próprias e multimarcas atendidas pela empresa. Além do controle em Blumenau, essa roupa já sofreu uma inspeção de contratados da Hering na própria China para que não haja custos logísticos de chegar um artigo não adequado e ter de mandá-lo de volta. O embarque é um custo da Hering, e, por isso, tenta-se evitar que a mercadoria chegue com problemas ao Brasil.

A forma de operação da Hering na Ásia se assemelha à atuação de grandes varejistas europeias como a Zara. Portanto, também apresenta semelhanças com os traços que caracterizam as “buyer driven chain”, conforme observado anteriormente neste estudo.

A empresa contrata fornecedores, que produzem conforme seus parâmetros de design e qualidade. A Hering exerce, assim, liderança na cadeia. Diferentemente da Teka, no entanto, não há qualquer imposição dos clientes sobre os parâmetros dos produtos. A empresa decide o que vai ser feito e, ao mesmo tempo, o que vai ser vendido e de que forma, uma vez que um dos seus mais importantes canais de distribuição é sua rede de franqueados, cuja moda é ditada por ela. A operação da Hering vinda da Ásia atende tanto o mercado interno quanto mercados no exterior.

### **3.3.3. Buettner**

A Buettner fez poucas importações até agora da Ásia, uma situação distinta das demais empresas analisadas nesta pesquisa.

O presidente da Buettner, em entrevista à autora durante a pesquisa de campo, informou em 2008 que importava fios de algodão e corantes, além de peças para manutenção

das máquinas. Os fios eram 100% algodão ou mistura, como, por exemplo, algodão com poliéster e algodão com bambu. As importações eram da China e Índia.

Mas esse tipo de importação da Buettner se constituiu, de 2003 a 2008, muito mais como uma importação de ocasião, e não uma operação efetiva na Ásia. Ou seja, a empresa importava quando via uma relação de preços/câmbio atrativa, e deixava de importar imediatamente quando essa relação se deteriorava.

Em pesquisa de campo, também verificou-se que a empresa não teve boas experiências na importação direta de itens prontos. O contador da Buettner relatou em entrevista que, por enquanto, apesar das pequenas investidas, não é possível dizer que a empresa tem produção na Ásia:

A Buettner chegou a fazer compras na Ásia em 1996 como experiência. Trouxe edredons do Paquistão. Esse embarque chegou sujo e paramos de importar, e nunca mais retomamos, ainda que a empresa de vez em quando visite a Ásia para checar oportunidades. Existe a idéia, por exemplo, de adquirir insumos como fios diretamente, mas, por enquanto, não se conseguiu fornecedor a contento. Certa vez, comprou como teste tais insumos e também não recebeu na data estipulada. Hoje, do exterior, a empresa importa ainda máquinas, como fazia em outros momentos, mas prefere não fazer produção fora.

O presidente da empresa adiciona a esse comentário do contador da Buettner outra informação relevante: o fato de a indústria trabalhar com volumes pequenos, o que impossibilita, na sua avaliação, uma boa negociação com asiáticos, tradicionais fabricantes de larga escala. Na sua entrevista à autora, o primeiro assinalou:

Trazer produto acabado para a Buettner não dá certo porque é uma empresa que trabalha com nichos, com produtos diferenciados. Não tem grandes volumes. Em semi-acabado, já chegamos a analisar mais na área de roupa de cama, mas até nisso poderá não ser interessante.

Mas mesmo a Buettner, que ainda “não se encontrou” na Ásia, tem avaliação de que precisa achar uma forma de se inserir por lá, porque é da Ásia que sai o parâmetro de preço para o mercado. O presidente da empresa informou que iniciou em 2008 nova pesquisa na região. “Ainda não está definido, mas provavelmente vamos trazer algum volume de semi-acabado, principalmente do Paquistão e China para atender demanda no mercado interno. Se não fizermos isso, ficamos fora do custo com o qual o mercado interno está trabalhando”, disse.

A Buettner tem apenas uma fábrica no Brasil, sediada em Brusque (SC), com 1,3 mil funcionários. Seu principal canal de vendas é o varejo multimarcas no Brasil, e no exterior são as lojas de departamentos. Ela não possui lojas próprias.

Voltada ao público de alta renda, a empresa nos últimos anos tem reforçado parcerias com estilistas de moda, para que assinem suas coleções, numa linha de associação entre moda e itens para a casa. Algumas de suas peças, por exemplo, já foram assinadas pelos famosos estilistas Alexandre Herchcovitch e Fause Haten. A empresa também inovou com produtos, por exemplo, que levavam cristais Swarovsky em suas peças.

A Buettner é uma antiga exportadora, tendo iniciado suas vendas ao mercado externo em 1972. Ela já foi uma forte neste tipo de operação, tendo Europa e Estados Unidos como seus principais mercados. A empresa chegou a exportar cerca de metade da sua produção em 2004, mas veio reduzindo esse volume gradativamente desde então pela valorização cambial. Em 2008, as exportações responderam por cerca de 15% do seu faturamento.

### **3.4 Determinantes centrais da “nova” internacionalização nas empresas pesquisadas**

#### **3.4.1 Custos**

Os custos de produção mais baixos na China são citados pelas empresas como o principal fator que as levaram na década de 2000 a realizar fabricação naquele país. Isso é indicado pelas duas empresas desta pesquisa que atualmente produzem na Ásia – Teka e Hering - itens que foram incorporados ao seu leque de oferta no mercado nacional e no exterior (Quadro 1).

QUADRO 1 - Teka e Hering: principais razões da produção fora do país

<b>Motivos da produção na Ásia</b>	<b>Teka</b>	<b>Hering</b>
<b>Custos</b>	X	X
<b>Gargalo da produção</b>		X
<b>Tecnologia</b>		
<b>Qualidade</b>		
<b>Outros</b>		X

Fonte: Pesquisa de campo

Para a Teka, custos, de uma maneira geral, são o principal fator, mas a Hering ainda indica gargalos de produção, ou seja, dificuldades para produzir no Brasil, a bons termos, mercadorias que consegue obter na Ásia.

A Hering também considera “outros” motivos, que a empresa cita como: aprendizagem, proximidade com novos fornecedores e informação.

O presidente do Sintex e membro do Conselho da Hering afirma que a China tem tido aumentos gradativos de preço em virtude da valorização do Yuan em relação ao dólar, e pelo fato de a própria região sul da China, onde as empresas têxteis mais compram produção, estar se industrializando mais, refletindo em aumento dos salários locais. “Mas, em determinados produtos, mesmo assim, a China é imbatível, a Ásia é imbatível”, destacou em entrevista à autora durante pesquisa de campo.

As empresas relatam situações de custos que exemplificam o que querem dizer com o termo “imbatível”: produtos 30%, 40% ou 50% mais baratos do que os produzidos no Brasil. “E tem alguns que nem se produz no Brasil por falta de expertise, por falta de matéria-prima, e outros que ninguém se aventura a fazer pela situação cambial mais favorável às importações. No Brasil, somos competitivos do portão de fábrica para dentro”, relatou o presidente do Sintex e membro do Conselho da Hering, sobre o chamado “custo-Brasil”.

Em 2008, o vice-presidente da Teka também destacava que os custos na China já estavam subindo: 13% em média ao ano. “Os custos aumentaram na China para toda a indústria. Esses 13% são o corte de incentivos para produtores chineses, aumento de custos de mão-de-obra e de regulamentação da parte laboral, e o preço mais alto do algodão”. Segundo ele, os chineses compram muito algodão da Índia, onde os preços subiram por situações climáticas adversas. Por conta disso, a Teka começou a olhar para outros países de onde comprar produção, como Vietnã, Camboja e Bangladesh.

O presidente da Buettner em 2008 relatava cenário similar: “de 2007 para 2008 o preço do produto final na China já deve ter subido entre 10% e 15%, mas ainda assim em determinados tipos de produto ela é muito competitiva”.

### ***3.4.2 Câmbio e impostos***

As empresas que foram objeto desta pesquisa ressaltaram a importância que o câmbio e os impostos possuem na definição das operações fora do país. Ambos acabam sendo

delimitadores de um avanço na produção na Ásia, podendo levar as empresas a acelerarem tais processos ou não.

A experiência da Teka dá um parâmetro da importância do câmbio. A empresa começou a produzir na Ásia em 2006 e diminuiu essa produção no início de 2008 porque houve um movimento de depreciação do real ante o dólar neste último ano em decorrência da crise econômica mundial.

“A primeira coisa mais importante na relação com a Ásia é câmbio e a segunda são os impostos de importação. Estes são de 26% a 35% e são muito altos se comparados com o mundo globalizado. Tem lugares (outros países) que isso é zero”, afirmou o vice-presidente da Teka. “Mas a gente não vai deixar de fazer negócio com asiáticos. Vamos importar o quanto necessário for para a companhia”, ponderou, enfatizando a importância de estar na Ásia não só pelos custos de produção, mas também pelo “hedge natural”<sup>11</sup> que operações de importação representam para uma empresa exportadora.

O vice-presidente da Teka comentou que em 2008 a empresa ficou “naquele vai ou não vai” para abrir o escritório na Ásia em decorrência da mudança cambial. “Mas eu vim de lá agora (abril/09) e acho que tem que acontecer”, disse, apesar de o câmbio na ocasião da entrevista ainda não estar muito favorável às importações. “Mas lógico que se ele chegar a R\$ 3,00/US\$ 1 eu vou ter que fazer muita conta para levar esses planos adiante”.

O relato do vice-presidente da Teka demonstra que o câmbio é fator-chave para as empresas, ainda que não seja possível dimensionar o quanto ele pesa na decisão de fazer produzir fora do país. Outros fatores condicionantes, embora secundários, para a Teka são: preço, qualidade, produções diferentes daquelas que a empresa realiza no Brasil. “Um exemplo é que um produto que usa 300 fios na sua composição eu não fabrico no Brasil, e não tem quem faça isso hoje no Brasil a grande volume, qualidade e bom preço”.

O diretor administrativo da Hering concorda com a relevância do câmbio. Em entrevista à autora na pesquisa de campo, ele informou que o câmbio é “extremamente importante, sendo determinante para a continuidade do fornecimento” proveniente da Ásia.

---

<sup>11</sup> Hedge natural é uma expressão comum entre empresários para indicar que um determinado volume exportado pode ser protegido do risco cambial se a empresa realizar operação de importação no mesmo montante. Ou seja, ela casa uma operação de uma ponta com a outra.

### 3.5 Necessidade de reorganização para interagir na cadeia mercantil global do setor

Para se inserir em “novo estilo” na cadeia mercantil global do setor têxtil, na década de 2000, pode-se dizer que as empresas pesquisadas tiveram que se reorganizar. De forma geral e resumida, mudaram a forma de fabricar, ampliando o tempo de programação, passaram a se preocupar mais com a logística, o design e incorporaram novos insumos, aproveitando-se da expertise de fornecedores asiáticos, especialmente, em fibras menos tradicionais do que o algodão, ou seja, nos fios sintéticos (poliéster, à base de matéria-prima derivada do petróleo).

Também é importante observar que as empresas preferiram basear-se na mão-de-obra de terceiros, mas também passaram a treinar uma equipe própria para fazer a pesquisa e compra dos produtos na Ásia, concentrando, portanto, uma das etapas mais importantes da cadeia (definição do produto) na sua matriz. Além disso, nota-se a opção por uma operação desverticalizada, enquanto elas mantêm no Brasil uma operação verticalizada.

Relato do presidente do Sintex e membro do Conselho de Administração da Hering dá uma idéia melhor da nova realidade no tocante ao tempo de produção:

Quando você compra da Ásia, você tem que programar tua coleção com muito mais antecedência, com 6 ou 7 meses. Antes, o ciclo de produção era mais curto porque eram fabricações locais, com respostas muito mais rápidas. Era de dois a três meses. Agora, dependendo do produto, você tem que encomendar bem antes. Estamos, por exemplo, no fim de maio de 2008 e estamos definindo o produto de inverno de 2009 porque ele vai ter que ser comprado em julho ou agosto para poder embarcar em dezembro, para estar no Brasil no final de janeiro.

Segundo o mesmo interlocutor, apesar de ser esse procedimento trabalhoso, no entanto, algumas empresas não encontram muitos problemas, no entanto, em ter que programar com tanta antecipação a coleção, considerando a distância da matriz no Brasil com a produção na China. “Hoje, a informação sobre a moda está em todo lugar e você não precisa nem sair da frente do computador”, relatou.

Com efeito, há diversos sites de consultas de tendências, como o <<http://www.wgsn.com/>>, que se intitula o sistema líder mundial que prevê tendências do mundo fashion, e cuja função seria, por ele mesmo, ajudar clientes a reduzir riscos, a não perder tempo e a ganhar dinheiro em uma indústria imprevisível.

Apesar disso, é possível dizer que a produção no exterior ainda enfrenta diversas barreiras. As empresas, entre outros fatores, relatam dificuldade em achar o fornecedor certo e

em montar uma estrutura de controle de qualidade, apesar de terem realizado diversas iniciativas neste sentido.

Sobre isso, o presidente do Sintex e membro do Conselho da Hering relata:

Para achar o fornecedor certo, montar uma estrutura de controle de qualidade, muita gente quebra a cara. Nós temos pessoal asiático mesmo, que foram pesquisados e trabalham para a Hering no controle disso, além de uma equipe que viaja a cada três meses para a Ásia para atualizar informações e ver novos fornecedores.

Segundo esse interlocutor, desde 2003 a Hering pesquisava a China “porque era uma realidade que um dia ia ocorrer, estava claro esse processo”, disse, referindo-se ao fato de os asiáticos serem o berço da produção têxtil mundial. Mas até as empresas catarinenses conseguirem ter uma boa produção, levou tempo: “Compramos mal, compramos com problema de qualidade homérico, até acertar. O acerto ocorreu basicamente a partir de 2006”, disse sobre a experiência da Hering, em entrevista à autora durante pesquisa de campo.

O diretor administrativo da Hering, com um entendimento um pouco diferente, diz que as dificuldades ainda recaem sobre a antecedência com que as compras devem ser feitas em relação à venda. Também relata o risco cambial desse tipo de operação, além de algumas dificuldades de controle de qualidade, dada a distância da operação.

O vice-presidente da Teka entende como barreiras: idioma, distância geográfica, qualidade das produções em alguns casos, tempo de antecipação e fuso horário para as negociações. “Produzir na Ásia não é como pedir uma água na lanchonete, você pede, paga e o cara te entrega. Eu tenho que começar a botar capital de giro no mínimo cinco ou seis meses antes. Essa é a parte mais difícil. Eu penso em Ásia um ano para frente”.

O presidente da Buettner afirma algo na mesma linha:

O problema sempre é a logística. Seis meses antes a coleção precisa ser pensada. Mesmo no fio, tenho sinal de pedidos pago no fio há sessenta dias e nem embarcado não foram. No mínimo, um mês ou um mês e pouco de produto em casa você tem que ter porque nunca sabe quando embarcam.

Diante das dificuldades, na pesquisa de campo as empresas Buettner, Hering e Teka destacaram os principais critérios na escolha de um fornecedor internacional, sendo de grande relevância para todas: preço baixo, garantias de prazo, facilidade de negociação. Também receberam indicação de alta importância o cumprimento de especificações técnicas, garantias de qualidade e conteúdo tecnológico dos insumos, além de parcerias de longo prazo.

Além desses critérios básicos, a relação com os fornecedores asiáticos é interessante para as empresas têxteis pela cooperação em outras áreas (Quadro 2).

QUADRO 2 – Buettner, Hering e Teka: tipos de cooperação mais freqüentes com fornecedor internacional

<b>Tipo de cooperação</b>	<b>Buettner</b>	<b>Hering</b>	<b>Teka</b>
<b>Desenvolvimento conjunto de projetos</b>	X	X	
<b>Uso de laboratórios</b>			X
<b>Uso de equipamentos</b>	X		
<b>Troca de Informações sobre produtos e matérias-primas</b>	X	X	X
<b>Organização de feiras e eventos</b>	X		

Fonte: Pesquisa de campo

No Quadro 2, nota-se a importância que todas as empresas deram para a troca de informações sobre produtos e matérias-primas com o fornecedor internacional. Isso porque essas empresas entendem que é na fabricação na Ásia hoje que surgem as principais novidades, uma vez que todas as empresas mundiais de ponta da área de confecção e/ou de cama, mesa e banho hoje produzem naquela região. Mesmo que o design possa vir da matriz na Europa ou Estados Unidos, as informações sobre o que existe de mais atual no setor percorrem os corredores de fabricação da indústria asiática, um meio de informação importante para as têxteis de Santa Catarina.

\*

\*

\*

Com base nas considerações de Gereffi, que afirma que é importante observar como o país/região/empresa se integrou à cadeia mercantil global do setor para uma análise da dinâmica industrial inspirada no debate sobre as cadeias globais, pode-se considerar que no caso das têxteis estudadas nesta pesquisa, trata-se de terem sido (em alguns casos ainda são) fornecedores de componentes via subcontratação, aprendendo a fazer com aquilo que matrizes de outros países lhe ensinavam, já que temos exemplo da varejista espanhola Zara encomendando produção feita pela catarinense Marisol, ainda que esta especificamente não seja uma indústria do escopo desta pesquisa.

De forma geral, contudo, as têxteis catarinenses também podem ser classificadas como fabricantes de componentes originais, que não são produtores de itens prontos por contrato, para atender grandes redes de varejo, mas já capazes de criar seu próprio design, já se tornando empresa de marca original, ou seja, o estágio mais avançado de desenvolvimento que um país exportador poderia chegar, de acordo com Gereffi.

Diante da competição maior na era globalizada, que emergiu novos centros de produção nas zonas não centrais, Gereffi concluiu que passou a existir uma necessidade do centro em ter uma base na periferia. Mas diante do exposto acima, pode-se concluir que a integração das têxteis catarinenses à cadeia global do setor não segue essa linha restrita, pois não se trata de empresas do centro comandando produções na periferia, mas sim uma relação “periferia-periferia”.

## **4. REFLEXOS LOCAIS DAS INVESTIDAS DAS TÊXTEIS CATARINENSES NA ÁSIA**

Conforme abordado no capítulo 2, é relevante verificar em uma análise sobre cadeias mercantis globais os reflexos locais do funcionamento de tais estruturas de produção e comercialização. Nem sempre a busca de maior competitividade, com distribuição da produção em diferentes países ou regiões gera efeitos positivos nas áreas de origem das empresas que protagonizam esse tipo de estratégia.

Seguindo a tradição de estudos sobre a dinâmica industrial na perspectiva das cadeias globais e considerando a problemática específica relativa ao tipo de estratégia colocada em prática pelas grandes empresas do complexo têxtil-vestuarista estudadas nesta monografia é importante verificar os efeitos locais deste tipo de atuação. Para tanto, é preciso percorrer as conseqüências desta integração na região estudada. No caso, trata-se de avaliar repercussões no pólo têxtil do Vale do Itajaí.

Relembrando Wallerstein, na análise das cadeias devem ser consideradas como desdobramentos dessas, as linhas de produção que foram desativadas em uma determinada empresa e região e ativadas em outro local, bem como a forma de trabalho utilizada nessas linhas.

Também é relevante observar os papéis que as instituições que representam o setor e o governo local desempenharam para intensificar ou não a atuação via cadeias e o que fizeram para que isso trouxesse melhorias regionais.

Inicialmente, se faz necessária considerar a questão da mão-de-obra. Depois, serão percorridos os efeitos nas instituições de ensino e pesquisa, nas representações de classe e, então, uma análise das principais políticas de governo adotadas entre 2003 e 2008.

### **4.1 Reflexos da inserção global na mão-de-obra local**

Conforme pesquisa de campo, todas as empresas que são objeto desta pesquisa informaram que a mobilização de capacidades produtivas na Ásia não refletiu em diminuição do emprego localmente, ou seja, no Vale do Itajaí (SC). Durante as entrevistas, foi dito que isso não ocorreu porque a “migração” de atividades para a Ásia se deu de forma complementar à produção local.

Buettner, Hering e Teka informaram que os produtos na Ásia complementam as suas coleções, não tendo ocorrido grande volume notável de desativação de linhas no Brasil em

razão da busca de fabricação do outro lado do mundo. Isso seria relevante dado que essas três empresas são grandes em número de funcionários. Somente a Hering possui hoje 4,7 mil funcionários. A Teka tem outros 4,6 mil trabalhadores e a Buettner, 1,3 mil.

Dados do emprego na região, conforme pesquisa RAIS, do Ministério do Emprego e Trabalho, mostram que, de fato, não houve redução do emprego na década de 2000 (Tabela 7), apesar da busca mais intensa de produção na Ásia.

TABELA 7: Números de trabalhadores têxteis na microrregião de Blumenau

<b>Ano</b>	<b>Fabricação de produtos têxteis</b>	<b>Confecção de artigos do vestuário e acessórios</b>	<b>Total</b>
<b>2000</b>	30.496	23.692	54.188
<b>2001</b>	32.959	25.857	58.816
<b>2002</b>	32.241	26.651	58.892
<b>2003</b>	31.687	26.746	58.433
<b>2004</b>	34.561	29.226	63.787
<b>2005</b>	37.135	30.991	68.126
<b>2006</b>	39.055	33.317	72.372
<b>2007</b>	42.444	35.237	77.681
<b>2008</b>	43.477	35.480	78.957

Fonte: Rais/Ministério do Trabalho

Obs: classificação Cnae-95, para atividades de fabricação de produtos têxteis e confecção de artigos de vestuário e acessórios

De 2000 até 2008, o emprego no setor têxtil na região de Blumenau, principal cidade do pólo têxtil do Vale do Itajaí, cresceu praticamente todos os anos, à exceção de 2003. Naquele ano, houve um pequeno recuo, de cerca de 400 empregos a menos.

De acordo com informações do Sindicato dos Trabalhadores Têxteis de Blumenau e Região (Sintrafite), nem mesmo se pode dizer que houve recuo nos percentuais de aumento salarial da categoria (Tabela 8).

TABELA 8: Reajustes salariais dos trabalhadores têxteis de Blumenau, Gaspar e Indaial

ANO	REAJUSTE
2003	Fevereiro 1% Setembro 10% Dezembro 7,52%
2004	Setembro 8%
2005	Setembro 5,5%
2006	Setembro 4%
2007	Setembro 5,82%
2008	Setembro 8,15%

Fonte: Sintrafite

Segundo dados do Sintrafite, o reajuste esteve mais estreito entre 2005 e 2007, mas voltou a apresentar em 2008 praticamente o mesmo percentual de 2004. Houve, portanto, oscilações que não demonstram uma tendência única para o aumento salarial dos trabalhadores têxteis no período que envolve esta pesquisa.

A presidente do Sintrafite, em entrevista à pesquisa, relata que não se verificou queda do emprego na região, e diz acreditar que isso ocorreu porque as empresas ainda preferem produzir na região itens específicos, como jeans e acessórios, pela expertise local neste tipo de fabricação. Ela acha que o objetivo das empresas com a produção na Ásia não é, ainda, a migração de suas unidades produtivas. Por enquanto, as empresas consideram, na avaliação da presidente do Sintrafite, ser estratégico estarem localizadas em um aglomerado especializado, com mão-de-obra que tem familiaridade com as correspondentes atividades.

Apesar da afirmação da presidente do sindicato laboral, a pesquisa de campo constatou que dentre as três empresas pesquisadas, uma delas, a Teka, contudo, já nem considera a localização no “cluster” do Vale do Itajaí importante para os negócios. Para o vice-presidente da Teka, hoje é mais importante para uma indústria têxtil estar situada em uma área incentivada no que diz respeito a impostos do que em uma aglomeração com tradição setorial e com mão-de-obra qualificada.

Pela sua experiência no âmbito do sindicato laboral, a presidente do Sintrafite explica, no entanto, outras conseqüências para o emprego na região na década de 2000 que não tem relação com o corte de pessoas. Segundo ela, existe um outro movimento no setor, que é o de demissão de pessoas que já possuem um salário mais alto para recontração de outros trabalhadores em seu lugar. Esses, por sua vez, iniciam com salários mais baixos (piso), uma

situação que a entrevistada chama de “achatamento” salarial. A presidente do Sintrafite também destacou outro agravante na relação patrão-empregado: empresas que promovem o funcionário, mas não lhe aumentam o salário por conta disso.

A redução do emprego nas empresas na região, nota-se, só poderia ser caracterizada em uma linha histórica de mais longo prazo. No início dos anos 80, por exemplo, só a Hering chegou a empregar mais de 20 mil pessoas. Mas esse dado não pode ser associado ao recente processo de produção na Ásia e a esta pesquisa em si, mas à modernização dos parques fabris, uma tendência marcante a partir dos anos 90, após a abertura econômica, e ao uso mais freqüente de produção de facções terceirizadas, na própria região.

#### 4.2 Interações com fornecedores locais

A busca de produção pelas empresas pesquisadas na Ásia, como visto anteriormente, implica em diversos tipos de interações nessa ampla escala e abrangência de operações, como troca de informações com fornecedores sobre produtos e matérias-primas. Mas isso, contudo, não as tornou menos interessadas nas relações com fornecedores nacionais e regionais.

Na pesquisa de campo, as empresas demonstraram a importância que ainda dão aos fornecedores nacionais, muitas vezes locais, no que concerne aos distintos tipos de interações que costumam caracterizar esses vínculos, conforme é observado no Quadro 3:

QUADRO 3 – Buettner, Hering e Teka: tipos de cooperação mais freqüentes com fornecedores nacionais e/ou regionais

<b>Tipo de cooperação</b>	<b>Buettner</b>	<b>Hering</b>	<b>Teka</b>
<b>Desenvolvimento conjunto de projetos</b>	X	X	X
<b>Uso de laboratórios</b>		X	X
<b>Uso de equipamentos</b>	X		X
<b>Troca de Informações sobre produtos e matérias-primas</b>	X		X
<b>Organização de feiras e eventos</b>			X

Fonte: Pesquisa de campo

Em comparação com a relação que elas mantêm com fornecedores internacionais, vale ressaltar que, entre as pesquisadas, mais empresas usam laboratórios de fornecedores nacionais do que estrangeiros. A Teka mostra maior interação, quantitativamente, com os

fornecedores nacionais do que estrangeiros. No entanto, também é importante destacar que a Hering já vê mais relevância nas informações sobre produtos e matérias-primas obtidas dos fornecedores externos do que no país.

De toda forma, a pesquisa indicou outro ponto de relevância na relação com fornecedores. Para as empresas pesquisadas, existe cooperação entre as indústrias do mesmo ramo e da mesma região, como: troca de informações, ações conjuntas de venda e marketing, realização de feiras e ações conjuntas de desenvolvimento de design.

Sobre ações de venda e marketing e realização de feiras, vale notar a importância que uma feira voltada ao setor de cama, mesa e banho hoje possui na região. Chamada de Texfair, essa feira reúne anualmente os principais fabricantes da região. Em 2008, a feira, que esteve em sua décima edição, atraiu uma movimentação de 24.600 lojistas, representando, inclusive, um tipo de evento para uma útil troca de informações.

Já sobre ações conjuntas de desenvolvimento de design, no ano de 2004, o projeto Santa Catarina Moda Contemporânea (SCMC) foi criado pelo setor têxtil catarinense, englobando 12 empresas e 11 instituições de ensino, com intuito de difundir a cultura de moda em Santa Catarina.

O SCMC surgiu por iniciativa de herdeiros jovens do setor: Gil Karsten, da indústria de cama, mesa e banho Karsten, e por Giuliano Donini, da indústria de vestuário Marisol. Esses reclamavam que não havia nenhum estilista de renome em Santa Catarina, apesar de ser um estado berço de grandes indústrias têxteis (JURGENFELD, 2004, s/p). Na visão desses empresários, a associação deveria fortalecer a moda como forma de melhorar os produtos locais no concorrido mercado internacional.

Donini chegou a dizer que essa era uma forma de modernizar o setor. “Em Santa Catarina estão as melhores e maiores indústrias têxteis do país, mas todas com idade avançada e com valores enraizados, precisando de evolução” (idem, 2004, s/p).

O SCMC promove palestras, workshops, estágios e, anualmente, faz um desfile de coleções criadas por alunos das instituições de ensino parceiras, premiando os melhores trabalhos.

Apesar dessas iniciativas locais, no entanto, as empresas pesquisadas, à exceção da Teka, não entendem que a cooperação regional existente se intensificou após a internacionalização da produção na Ásia.

A Teka constitui exceção porque, em entrevista à autora durante a pesquisa de campo, seu vice-presidente disse que a mudança estimulou a troca de informações com concorrentes da região.

Já o diretor administrativo da Hering discorda e diz que o novo quadro de competição não estimulou a cooperação local porque as estratégias individuais implementadas foram de natureza individual. “A concorrência mais acirrada fez com que cada um repensasse o seu negócio”. O contador da Buettner concordou com o diretor da Hering, dizendo que não houve aumento da cooperação, e fez duras críticas ao setor:

Não existe uma união das empresas de ponta do setor têxtil. Mesmo quando se tem brigas em comum como redução da carga tributária ou acesso a linhas de crédito, acabam existindo algumas iniciativas, mas de boca para fora. Na prática, nunca muda nada. As empresas não tentam se fortalecer enquanto bloco, e sim são tidas como concorrentes umas das outras.

O relato do contador da Buettner mostra o quão frágil tem sido a união do setor em relação às instituições que o representam localmente.

#### **4.3 Interações no âmbito das instituições locais de representação e coordenação**

A inserção maior na Ásia vem ocorrendo ao mesmo tempo em que o setor não demonstra união de grandes esforços no que diz respeito às interações no âmbito das instituições locais de representação e coordenação. Duas das três empresas pesquisadas informaram que, de um modo geral, o contexto de concorrência internacional as fez procurar com mais frequência as instituições locais. Contudo, isso não teria significado avanços propriamente em interações.

O contador da Buettner informou que a empresa procurou mais a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (Fiesc) e o Sintex, sindicato patronal local. “Mas não vimos resultados de nada. Por exemplo, agora no impasse com a Argentina<sup>12</sup>, os procuramos, mas só conseguimos diminuir o problema por nós mesmos, com atuação própria. Não veio uma solução das entidades”.

Para o vice-presidente da Teka, a situação referente às relações com as instituições de representação e coordenação locais é similar. Também na Teka se fez alusão à observação apresentada pelo interlocutor da Buettner, dando um exemplo relacionado ao problema da Argentina:

---

<sup>12</sup> O impasse com a Argentina refere-se à política de cotas de produtos importados pelos argentinos impostas com mais intensidade a partir de 2009.

Recorremos mais ao Sintex agora com o problema na Argentina. Mas não houve ainda avanços. A união mesmo existe mais nos jornais do que de fato. No setor têxtil tem muita concorrência. Acho que é um dos setores mais desunidos em que já trabalhei. Neste caso da Argentina, por exemplo, um concorrente saiu na frente, fez acordo com os argentinos e deixou todos os demais para trás. Este mesmo concorrente pediu a lista de clientes de todos para envio para a Abit, mas não entregou a dele. Uma união contra os chineses, por exemplo, houve só da boca para fora.

O relato do vice-presidente da Teka indica que o setor ainda carece, na aglomeração têxtil-vestuarista centrada em Blumenau, de união para estratégias em conjunto. Aparentemente, as empresas não conseguem fazer esforços na mesma direção, de natureza coletiva, porque tendem a se encarar mais como concorrentes do que possíveis parceiras.

A Hering, de sua parte, informou que não recorreu com mais intensidade às instituições do setor, por conta da introdução de um novo padrão de redirecionamento com a dimensão internacional, nos termos do estudo explorado.

Em meio a críticas dadas pelos interlocutores da Buettner e da Teka, o presidente do Sintex e membro do Conselho de Administração da Hering, em entrevista para a pesquisa de campo, se defendeu, dizendo que vê a concorrência asiática como algo natural:

Faz parte do processo de globalização produzir na Ásia. A globalização é inexorável. Nenhuma economia nacional, nenhuma organização ou processo produtivo, se precisar crescer, consegue fazer isso sem ser globalizada. E a realidade da Ásia, como maior produtor têxtil do mundo, precisa ser enfrentada.

Na sua avaliação, portanto, “a grande solução para os problemas do setor não está nas mãos do Sintex”, afirmou, destacando a necessidade de mudanças no âmbito do governo, com políticas públicas que ajudem o crescimento do setor, como corte de tributos na folha de funcionários, uma vez que o setor é intensivo em mão-de-obra.

Para este mesmo interlocutor, as empresas têxteis de Santa Catarina recorreram com mais frequência às instituições como o próprio Sintex entre 2003 e 2008 do que no passado, mas isso não se relacionou somente com a nova forma de interagir com a Ásia. Para ele, extremamente importante foi o fato de que “houve um aumento das dificuldades estruturais: como elevação da carga tributária e das barreiras internacionais.

Para o presidente do Sintex, o que estava no âmbito da entidade para munir o setor de informações, principalmente, no momento de concorrência mais acirrada, foi feito. Ele informou que a instituição respondeu com maior capacidade de representação e estruturação. Ele citou que no fim dos anos 90 eram cinco pessoas trabalhando no sindicato e em 2008

havia sete pessoas. “Mas não basta mais gente, é preciso também postura. A entidade muda para atender as demandas do setor e para subsidiar os associados com informações”, disse.

#### ***4.3.1 Elo com as instituições de ensino e de pesquisa locais***

Conforme exposto no capítulo 2, Gereffi entende como definidoras da forma como se dará a integração de um setor à cadeia mercantil global, entre outros aspectos, as políticas governamentais. Isso porque elas podem estimular a inovação tecnológica, favorecendo desde a criação de novos produtos até inovações adaptativas.

Durante a pesquisa de campo, foi possível verificar que há esforços no âmbito da aglomeração local relacionadas às pesquisas e inovação, mesmo que isso não seja para atender as indústrias do centro do sistema capitalista como apontou Gereffi, mas sim uma necessidade da própria “periferia”. Nos últimos anos, a indústria têxtil catarinense passou a adotar o modelo de produção enxuta e também realizou outras alterações relacionadas à melhora de seus produtos.

Sobre a movimentação mais recente em torno das pesquisas, a diretora do núcleo de inovação (Nupex) da Furb, universidade localizada em Blumenau, na entrevista concedida à autora durante a pesquisa de campo que embasou esta monografia, fez o seguinte relato:

Vejo que há mais busca por inovação, embora ainda tímida. As empresas nos procuram mais para pesquisa e já entendem mais sobre ela. Sabem, por exemplo, que as pesquisas não dão garantia de resultado. A própria universidade também está mais preocupada com isso, pela própria regulamentação da lei de inovação, de 2004. Isso também nos impulsiona, embora o setor têxtil seja um dos que menos percebem as vantagens que essa lei traz, como recursos de fomento para inovação e isenção de tributos por parte do governo federal. No setor têxtil, eu noto que os empresários estão mais preocupados em não mais concorrer em preço, mas estão numa corrida por um produto de maior valor.

Ressalte-se que os vínculos da indústria com a Ásia parecem influenciar o interesse e a inclinação das empresas pelos esforços inovativos. Isso, de um lado, tem relação com as empresas de menor porte reagindo à ida das maiores à Ásia. De outro, também representa a própria busca de inovação local das grandes indústrias para adicionar aos esforços que já ocorrem de redução de custos na Ásia.

Pode-se pensar que a iniciativa de Teka e Hering na Ásia significa para seus concorrentes brasileiros um aumento de pressão competitiva no mercado doméstico. Assim,

esses concorrentes teriam se voltado às inovações. Isso significa dizer que a nova internacionalização das grandes empresas teria gerado um efeito indireto localmente, com maior recurso às instituições de ensino e pesquisa, já que diante de uma concorrência mais aguda, os fabricantes locais de menor porte têm que perseguir maior produtividade e qualidade.

De toda forma, foi captado durante a entrevista de campo, que ainda é tímido o movimento de pequenas e médias empresas atrás de inovação. As grandes, mesmo as que hoje buscam a Ásia para melhorar, prioritariamente, sua relação de custos, também querem se valer de esforços inovativos no aglomerado local.

Segundo a diretora do Nupex, parte dos esforços hoje de pesquisa se dá, em grande medida, com auxílio do governo federal, um papel importante de política pública para o setor.

Ela informou ainda que a concorrência maior com os asiáticos levou a um aumento de pesquisas de mercado, relacionadas a novos produtos e entrada em novos mercados no IPS (Instituto de Pesquisa Social), uma área dentro da própria universidade. No IPA (Instituto de Pesquisa Ambiental), ela relatou que houve maior demanda por responsabilidade ambiental e no IPTB ( Instituto de Pesquisas Tecnológicas) havia em 2009 um projeto grande em parceria com o Sintex, com objetivo de criar um laboratório focado no setor têxtil, a fim de identificar existência de substâncias nocivas no produto final, segundo uma norma de qualidade Ecotex, algo que segue a tendência dos produtos ditos como ecologicamente corretos. A Furb quer ocupar um espaço que hoje as universidades no exterior ocupam. As indústrias em geral, segundo ela, têm que mandar para fora seus produtos quando querem essa certificação porque não há laboratórios credenciados na região para isso. A Furb fez um projeto para a Financiadora de Estudos e Projeto (FINEP), que já foi aprovado pelo governo federal, e será a única universidade no sul do Brasil focada no setor têxtil a dar tal selo.

Como forma de atender à nova postura do setor para enfrentar o contexto da década de 2000, a Furb também se envolveu no projeto intitulado Santa Catarina Moda Contemporânea (SCMC). Ela faz parceria de produção de moda com a indústria têxtil, o que, na avaliação da diretora do Nupex, representa uma mudança clara de atitude dos empresários: “Mostra que percebem a competição maior, enxergam a universidade como referência neste processo e pensam de forma cooperativa. Não vêem mais a inovação apenas como um processo solitário e endógeno”.

Algo similar é constatado no SENAI de Blumenau, importante instituição de ensino para o setor têxtil, onde se nota um aumento da demanda e da preocupação das empresas

principalmente com a qualificação da mão-de-obra, ampliando a busca de pessoas que façam mais de uma função e de outras que estejam focadas na moda.

A diretora-geral do SENAI Blumenau e o coordenador do núcleo têxtil, durante entrevista à autora em pesquisa de campo, relataram como a competição com os asiáticos mudou a relação das empresas têxteis com a instituição:

A competição asiática fez com que as empresas nacionais buscassem melhores índices de produtividade e qualidade. Conseqüentemente, buscavam custos mais competitivos. As empresas estão hoje atrás de pessoas com mais competência porque a concorrência está muito difícil. Pessoas com menos qualificação têm uma interpretação errada das coisas e atitudes não coerentes com o que a empresa quer. Não porque querem ser assim, mas são as lentes pelas quais elas enxergam o mundo. Enxergam aquilo como sendo o verdadeiro, não necessariamente sendo o verdadeiro. Pessoas com mais escolaridade absorvem melhor a informação e de forma mais rápida. Hoje, tempo é dinheiro, então quanto mais moroso qualquer processo dentro da empresa, maior a distância de uma empresa em relação à sua concorrência.

O depoimento dos interlocutores do SENAI mostra importância do tempo na produção e a pressão maior pela agilidade dado o ambiente mais competitivo. O coordenador do núcleo têxtil acrescenta ao comentário acima que as empresas querem hoje funcionários “multifuncionais”. Ou seja, não só com visão técnica, mas que tenham também uma visão empresarial. “Querem que sejam empreendedores, pró-ativos e que busquem alternativas para elas se manterem neste mercado. Não querem mais os “funcionários-estanques”, que realizam apenas as atividades que as empresas definem”.

Para atender a essa demanda da década de 2000, o SENAI informou que se adequou por meio da criação de mais cursos. Dentre as novidades, no primeiro semestre de 2009 abriu o curso técnico em modelagem. “As empresas pedem modelista para integrar seus quadros nos jornais todo fim de semana”, explica o coordenador do núcleo têxtil.

Modelista não é uma costureira. Ela é mais próxima a um designer de produto. Faz a ficha técnica do produto, pensa no produto e transforma essa idéia em dados técnicos para um terceiro produzir. Antes, modelista era somente uma disciplina dentro do curso de técnico do vestuário, o mais antigo curso do SENAI de Blumenau, tendo sido criado em 1990.

Desde o lançamento do Santa Catarina Moda Contemporânea (SCMC), o SENAI também passou a integrar o projeto e desenvolveu produtos (roupas) em conjunto com as indústrias, participando de desfiles e mostrando o que os alunos podem fazer. Outra adaptação do SENAI foi colocar um curso de qualificação de “lean manufacturing” (produção enxuta).

Hoje, o núcleo Têxtil, Vestuário e Moda é o de maior demanda de alunos no SENAI de Blumenau. Do total de alunos no SENAI, a área têxtil representa 70%. Concluem o curso,

geralmente, a cada semestre, cerca de 180 pessoas: atualmente são três turmas por semestre na moda, uma na tecelagem (técnico têxtil) e duas no vestuário. A turma de moda é a mais forte no momento: tem curso de manhã, à tarde e à noite. Isso ocorre ao contrário das demais turmas, que são em um ou dois períodos. A produção de moda ultrapassou o que no passado era a demanda só por técnico em vestuário.

#### **4.4 Proteção tarifária para o setor têxtil**

As políticas públicas para melhora da competitividade do setor têxtil na década de 2000 foram poucas, de forma que a região produtora não foi uma forte beneficiada da integração das indústrias têxteis catarinenses à cadeia mercantil global do setor. Não há indícios de grandes atuações por parte dos governos locais, como o próprio município ou o Estado. As poucas indicações de políticas dessa natureza referem-se a escalas mais amplas, relacionadas ao âmbito do governo federal. Este, pode-se dizer, que respondeu a algumas demandas do setor têxtil brasileiro, ainda que ao longo da década tenha sido criticado por interlocutores do setor têxtil por promover uma política tímida. Basicamente, o país adotou medidas de restrição à importação como forma de limitar a concorrência asiática no Brasil. Não houve, no entanto, grandes incentivos à inovação tecnológica no período desta pesquisa, a não ser os recursos do FINEP anteriormente citados, nem outras formas de “intervenção” que ajudassem na inserção das têxteis catarinenses à cadeia mercantil global do setor, com políticas que assegurassem respaldos positivos no aglomerado.

As restrições à importação de itens têxteis asiáticos no país podem ser vistas, contudo, como algo não necessariamente bom, tendo efeitos de todo tipo (positivos e negativos) sobre o setor.

De um lado, elas ajudaram o setor produtivo nacional porque dificultavam a concorrência, impediam que o varejo nacional comprasse diretamente da Ásia, forçando-o a fazer mais encomendas na indústria local. Por outro, a medida nem sempre foi aplaudida pelo setor produtivo nacional porque este também estava importando semi-acabados, produtos já acabados e insumos da Ásia efetivamente a partir de 2006, como já abordado neste estudo. Portanto, a restrição impediria também a “nova” forma de inserção das têxteis na cadeia mercantil global do setor.

Essa restrição iniciou em 2006 em um acordo de dois anos que colocava limite de cotas de exportação de artigos têxteis da China para o Brasil. A regulação recaiu sobre

exportações de 70 produtos, agrupados em oito categorias (tecidos de seda, filamentos de poliéster, tecidos sintéticos, veludo, camisas de malha, suéteres, jaquetas e bordados). Esses produtos eram equivalentes à época a 60% do total do comércio têxtil entre os dois países, mas com o tempo, passaram a representar cerca de 25% apenas. (JURGENFELD; LEO, 2008, s/p)

A medida do governo, na visão da indústria nacional, contudo, não teve os grandes efeitos que poderia ter no lado da ajuda. Em 2007, a indústria têxtil nacional apontava que, apesar do acordo, as importações continuavam a crescer e poderia estar ocorrendo irregularidades (LANDIM, 2007, s/p). Com o início da vigência do acordo, as importações de jaquetas, por exemplo, recuaram 45% de 2005 para 2006. Já as importações de classificações similares cresceram 172% no período. O mesmo era verificado nos tecidos sintéticos. Enquanto as importações do produto caíram 13% no mesmo período, as compras de classificações semelhantes cresceram 329%. Em outros casos, os importadores buscaram adquirir o produto em outros países. As compras brasileiras de bordados chineses cresceram 47% entre 2005 e 2006, apesar do acordo. Mas as importações do mesmo produto de outras origens avançaram 330%.

Além das restrições por cotas estabelecidas em 2006, um ano depois, depois da pressão de entidades do setor como a Abit, houve aumento da tarifa sobre os produtos têxteis chineses importados, de 20% para 35%.

Diversas outras medidas do setor têxtil não foram necessariamente atendidas pelo governo federal, como melhora do câmbio para exportação, maior controle em portos e aeroportos para impedir a importação ilegal e mudança nos impostos, considerados altos, sobre a folha salarial.

Em 2007, o superintendente da Abit dizia que o setor no Brasil era competitivo e não temia a concorrência, mas vivia um período de desequilíbrio por uma série de variáveis negativas. A entrada de produtos chineses subfaturados não é apenas um problema interno, porque para isso acontecer há "um conluio entre importadores e exportadores". Ele também reclamava da política monetária, comparando que na China e Índia ninguém cometeu o "desatino de apreciar o câmbio em 36% de 2004 até agora, como foi feito aqui." (VIEIRA, 2007, s/p)

Algumas ações em relação ao subfaturamento foram tomadas. Em maio de 2008, por exemplo, a receita federal aplicou a operação "Panos Quentes", que conseguiu elevar o preço médio da importação de confecções de US\$ 9 por quilo para US\$ 14. Nesse caso, a receita informava que era uma operação de valoração aduaneira, quando o preço do produto é

corrigido por suspeita de que tenha sido feito alguma conta errada pelo importador na hora de somar os custos logísticos ao preço real do produto. Essa prática é autorizada pela OMC (LANDIM, 2007, s/p).

Em 2008, o governo brasileiro tentou renovar o acordo de cotas com a China, mas sem sucesso. A idéia era estender o prazo até 2013 e trocar os produtos sujeitos a cota. Segundo a Abit, os produtos incluídos no acordo representavam apenas 20% do comércio. Quando o acordo foi fixado, esse percentual chegava a 60%.

Em 2009, com o fim das cotas, o volume de roupas importadas da China subiu 56% no primeiro trimestre em relação a igual período de 2008, de 11,6 mil para 18 mil toneladas. Desse total, 72% vieram da China. Em valores, as importações cresceram 75%, para US\$ 275 milhões, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento compilados pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil (Abit). (LANDIM, 2009, s/p). Parte do aumento também esteve relacionada à “desova de produtos chineses que antes eram vendidos nos EUA e na Europa”, que diminuíram suas compras por conta de recessão econômica.

Dentre os destaques nas importações estiveram o aumento de 236% para camisas de malha, de 260% em jaquetas, de 286% para suéteres, de 805% em veludos e de 147% para sedas. "As compras foram feitas já prevendo que não seriam barradas pelas cotas", disse Aguinaldo Diniz Filho, presidente da Abit e da tecelagem Cedro e Cachoeira (idem).

\*

\*

\*

Procurou-se, conforme recomendado por Kaplinsky, identificar as políticas relevantes por parte do governo, das empresas e no âmbito do próprio trabalhador que pudessem levar a uma mais favorável distribuição dos ganhos após a inserção das empresas na cadeia mercantil global do setor para que esses não fossem reduzidos ou polarizados.

Até agora, pode-se dizer que existiu no Vale do Itajaí alguns reflexos positivos desse movimento, como o aumento da procura das empresas por instituições de pesquisa, incremento da procura por qualificação por parte do trabalhador e um reposicionamento das escolas técnicas locais. Também foi verificado o estabelecimento de algumas parcerias dentro do próprio setor a fim de melhorar a sua produção, por meio da inserção do conceito de moda pelo projeto Santa Catarina Moda Contemporânea, por exemplo.

No outro extremo, contudo, pode-se dizer que aproveitamento de parcerias entre as empresas é tímido. Não há iniciativas coletivas de porte na área de melhorias de produtos, por

exemplo, nem atuação internacional, com formação de consórcios exportadores. Também observa-se uma representatividade ainda não adequada por parte dos sindicatos, que poucos avanços conseguiram em termos de apoio do governo federal às empresas do setor, mesmo em momentos de crise.

O governo também, de seu lado, pouco apoio demonstrou até agora ao setor, apenas atuando por meio de cotas e tarifas impostas à concorrência chinesa. Nota-se também que embora haja maior conhecimento dos empresários e do próprio governo sobre a necessidade de investimentos em inovação, eles ainda não pequenos, como observado pela diretora do Nupex, da Furb.

Como apontado por Humphrey e Schmitz no capítulo 2 deste estudo, sempre existe o risco de uma governança global criar barreiras para a governança local, bloqueando possíveis avanços locais. De certa forma, isso pôde ser visto por depoimentos de empresários que já não vêem mais importância da inserção da produção em um aglomerado, como disse o vice-presidente da Teka, e pela importância maior que algumas empresas, como a Hering, já dá aos fornecedores e contatos internacionais, tão ou mais importantes que os parceiros locais.

Por fim, portanto, não é possível afirmar que o “cluster” se apropria de todo o aprendizado possível que uma inserção internacional, como a realizada pelas empresas pesquisadas, proporciona.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A nova forma de interação de parte do setor têxtil catarinense nos últimos anos com a Ásia representa um exemplo de estratégia global para ganho de competitividade diante dos novos desafios do comércio internacional, impostos pelo avanço da globalização. As têxteis de Santa Catarina, diante dos custos mais baixos de produção da Ásia, não têm como desafiá-los com produção nas suas matrizes, e por isso decidem também produzir com os asiáticos.

A opção se dá pela busca a partir de 2003 de insumos e produtos semi-acabados, e até mesmo itens prontos, de forma que possam ser competitivas em preços. Ela ocorre em meio ao contexto de relação cambial favorável às importações, que coloca a moeda brasileira valorizada em relação ao dólar, em meio a um processo de dificuldades financeiras nos balanços das empresas pesquisadas, e sob influência de um avanço das exportações chinesas mundiais, afetando não só a competitividade das indústrias têxteis nacionais no próprio país quanto também nos seus mercados internacionais tradicionais, como os Estados Unidos e alguns países da Europa.

Por meio do enfoque sobre o funcionamento do capitalismo mundial que trabalha com a noção de economia-mundo, explorado por Wallerstein e Arrighi, é possível pensar e compreender esse movimento, que, embora não seja novo, considerando que essa busca de novos espaços para expansão do capital sempre existiu, ganha outros contornos no século XXI, podendo ser analisada sob a ótica de algumas empresas específicas, bastante representativas para a região do Vale do Itajaí.

Além dos custos de mão-de-obra, as empresas que foram objeto desta pesquisa - Buettner, Hering e Teka - também estão de olho em outros benefícios que hoje vêm na Ásia, como o próprio fato de reconhecerem qualidade na produção dos asiáticos e de entenderem que a “revolução têxtil” passa por lá, estando seus principais compradores mundiais hoje com escritórios de compra na Ásia.

Para se integrar a este “novo” arranjo de produção foi feita uma reorganização na forma de produzir, com a criação de estruturas na China para controle de qualidade, e o uso de novos insumos nos quais os asiáticos são mais competitivos nas suas produções, como é o caso da fibra de bambu. Além disso, passaram a ser frequentes as viagens de pesquisa na Ásia, e, talvez, o mais importante tenha sido a alteração no tempo de preparação e lançamento de suas coleções. Com a Ásia agora fazendo parte da sua estrutura de produção, essas empresas precisam pensar seis meses antes aquilo que vão produzir, dada a distância

geográfica para a entrega dos produtos. Precisam, portanto, lidar com a moda em uma velocidade maior do que até então lidavam, correndo um risco maior de erros nas coleções escolhidas.

É notável que a nova interação dessas empresas com a Ásia representa uma certa imitação porque passaram a fazer exatamente como grandes cadeias de lojas do centro do sistema capitalista fazem há alguns anos, ou seja, explorar a Ásia no que consideram que ela tem de melhor. A diferença entre as têxteis catarinenses e as empresas do centro do sistema é que os seus movimentos mostram que as zonas não centrais também passaram a ter necessidades de produção competitiva tão ou mais fortes do que o centro.

Ainda que tenham suas peculiaridades quando olhadas individualmente, a integração das têxteis de Santa Catarina na cadeia mercantil global do setor têxtil se deu até agora sob a forma do que Gereffi chamou, conforme observado no capítulo 2, de “buyer driven chain”, isto é, no formato cuja governança sobre os demais elos se dá pela empresa compradora, na qual ela determina parâmetros de produção e realiza o controle dos seus fornecedores, sem que para isso tenha uma produção própria em outros países. Mas pode-se dizer que essa é uma “cadeia” um tanto diferente do que se costuma ver. Não se trata do centro ditando regras na periferia, comprando tal produção e a vendendo novamente no centro. Tem-se na relação de Santa Catarina com a Ásia uma interação do tipo “periferia-periferia”, na qual um país de fora do centro, o Brasil, compra produtos na Ásia, para vendê-los no mercado interno, também considerada uma zona não central do capitalismo.

A primeira evidência da busca da Ásia foi observada pelo fluxo de importação de itens desta região, que cresceu de forma significativa entre 2003 e 2008. A constatação dos dados da balança comercial foi reforçada por entrevistas de campo.

A ida dessas empresas para a Ásia ocorreu logo depois de elas terem sido fornecedores por contratação de grandes grupos internacionais, havendo, portanto, um aprendizado local de um momento em que eram produtoras para importadores. Verificou-se ainda que as empresas conseguiram se inserir em diversos países, como China, Índia e Paquistão, com produção de marca própria, criando seu próprio design, portanto, atuando na etapa que Gereffi considera a mais desenvolvida dentro de todas que os países da periferia poderiam estar.

A pesquisa de campo identificou que o principal benefício dessa “migração” para o outro lado do globo é a busca do “novo” referencial de preços mundial, hoje ditado pela produção asiática. As empresas estudadas mostraram que se não fabricarem itens na Ásia, a custos 30% a 40% menores do que nas suas fábricas no Brasil, perderão a relação com o

varejo nacional e no exterior, porque esses têm hoje a Ásia como referência de preços, podendo, se desejarem, inclusive ir eles próprios comprar essa produção na Ásia.

As empresas estudadas fizeram até agora na Ásia, em fábrica de terceiros, uma produção complementar ao que produzem em Santa Catarina, não tendo encerrado linhas de produção no Estado por conta disso. Ainda que também não tenham necessariamente expandido o emprego na região, ele se manteve, conforme foi observado não só pelos dados do Ministério do Trabalho como também pela entrevista com o sindicato que representa os trabalhadores do setor.

A integração global trouxe efeitos locais positivos, como o fato de os institutos de pesquisa e universidades locais passarem a se preocupar mais com pesquisa e em uma associação mais integrada às necessidades das empresas. Houve uma “evolução” no que diz respeito à preocupação com criação de tecnologia local, além de uma interação maior dos empresários e escolas na área de moda, como pôde ser observado na criação do projeto Santa Catarina Moda Contemporânea (SCMC), em 2004.

No entanto, por outro lado, a integração global expôs para o setor uma falta de integração e governança entre as próprias empresas e instituições na aglomeração onde estão inseridas. Embora o contexto de competição mundial as tenha levado mais à busca de entidades representativas de classe, como o Sintex, não enxergaram melhorias ou respostas às suas demandas no que diz respeito a políticas para a melhora de sua competitividade. As empresas se enxergam mais como concorrentes do que como parceiras.

Como pontuado por Humphrey e Schmitz (2000), de fato, nem sempre uma integração global traria efeitos positivos locais. Uma governança poderia se chocar com o interesse da outra e mesmo as melhorias só ocorreriam, na hipótese desses autores, se houvesse “substanciais” investimentos de produtores locais e suporte de instituições locais em meio ao movimento de integração global. Portanto, não bastaria uma localização numa aglomeração para colher benefícios de novas estratégias de atuação por parte das empresas. Seria necessário que uma governança local fosse assumida por um ator do setor e ele conduzisse esse processo de forma que todos colhessem benefícios da integração global, não ficando o bônus desse movimento somente com alguns.

A pesquisa concluiu ainda que na área de políticas públicas para ampliar os ganhos dessa inserção global, tanto para as empresas como para o pólo como um todo (melhora da vida dos trabalhadores e efeitos positivos sobre instituições em geral), o setor não contou com grandes modificações de 2003 a 2008. Não houve uma política forte do governo estadual ou municipal ou mesmo federal no que diz respeito à inovação, ainda que algumas linhas de

financiamento tenham sido abertas, como o observado em relação ao FINEP. Também não ocorreram respostas em relação à competitividade ditada pelo câmbio, nem em relação à concorrência desleal dentro do próprio país, dada por práticas de importação subfaturadas. Além disso, não houve diminuição dos impostos que recaem sobre a mão-de-obra, exigências antigas do setor, ainda que esta última, em especial, possa não ser a melhor para o país como um todo.

Praticamente, o setor têxtil brasileiro de 2003 a 2008 recebeu apenas apoio do governo federal relacionado a políticas de restrição do comércio internacional, com uso de barreiras, como cotas e tarifas mais altas, para diminuir a inserção dos produtos asiáticos no país.

Esta pesquisa serve como um estudo inicial de análise de integração global e seus efeitos locais e deve ser aprofundada, através, por exemplo, da observação de aglomerações em outros lugares do mundo que colheram efeitos positivos dessa maior interação global, de forma que todos fossem beneficiados da “nova” estratégia e não apenas alguns atores. A partir daí, seria possível entender quais foram as políticas públicas adotadas que deram certo de fato e que poderiam também ser adotadas em outros locais, ajudando no desenvolvimento regional.

Também seria interessante em um estudo futuro observar a atuação de mais empresas do complexo têxtil que já indicam um movimento similar ao das empresas pesquisadas nesta monografia. Além disso, seria importante observar se em um período de mais longo prazo, de 20 ou 30 anos, tais estratégias internacionais adotadas pelas empresas têxteis de Santa Catarina desta pesquisa, continuam a não produzir aumento do desemprego ou fechamento de linhas, como até então verificado. Neste caso, a pesquisa estaria mais próxima da análise sugerida por Wallerstein, que entende que as cadeias trazem importantes modificações em uma observação de um período mais longo.

## REFERÊNCIAS

- ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção); *Relatório sobre comércio exterior*. Disponível em:  
<[http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id\\_menu=9&ID\\_Sub=29&idioma=PT&id\\_ss\\_m=6](http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=9&ID_Sub=29&idioma=PT&id_ss_m=6)>. Acessado em: 2 setembro de 2009.
- AGÜERO, Pedro; BOCCHI, João; BORBA, Jason; MACEDO, Zilton. *Conhecimento Científico: Desafios e Práticas da Pesquisa Econômica*. Monografia para Economia. São Paulo: Saraiva, 2004. Cap.1, p.1-35.
- ANDRADE, G. *Dinâmica competitiva das micro e pequenas empresas no cluster indústria têxtil-vestuário do Vale do Itajaí*. Florianópolis, UFSC. Dissertação de Mestrado (economia), 2002. p. 33-72.
- ARRIGHI, G. *A ilusão do desenvolvimento*, 2º edição, Ed. Vozes, Petrópolis, 1997. p. 137-206 e p. 207-252
- BIELSCHOWSKY, R. *Os estragos da valorização cambial*. Folha de São Paulo, 22 de novembro. 1994, p.2-2.
- BOVESPA. *Relatório de desempenho de Buettner, Teka e Hering*. Disponível em:  
<[www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br)>. Acessado em: 5 de setembro de 2009.
- BRAUDEL, F. *A dinâmica do capitalismo*. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1987.
- BRAUDEL, F. *Civilização material, economia e capitalismo, séculos XV a XVIII*. 3v, São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- COUTINHO, L. *Desindustrialização e desnacionalização*. Folha de S. Paulo, 13 de abr. 1997<sup>a</sup>, p. 2-5.
- ÉPOCA NEGÓCIOS *A velha dama no novo mercado*. Disponível em:  
<<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI24079-16642,00-A+VELHA+DAMA+NO+NOVO+MERCADO.html>>. Acessado em: 20 de janeiro de 2009, s/p..
- GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M.. *Commodity chains and global capitalism: Contributions in Economics and Economic History*. Number 149: Greenwood Press, 1994.
- GEREFFI, G. *Global Change, regional response: the new international context of development*. Cambridge: Cambridge University Press. Cap. 4 Global production systems and third world development, p. 100-142, 1995.
- GEREFFI, G. *The new offshoring of jobs and global development*. Jamaica: ILO Social Policy Lectures, 2005.
- HIRATUKA, C.; GARCIA, R. *Impactos da abertura comercial sobre a dinâmica da indústria têxtil brasileira*. Leituras de Economia Política. Unicamp/Instituto de Economia. Campinas: 1995.

HUMPHREY, S; SCHMITZ, H. *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research*. Working Paper 120, IDS: 2000.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Disponível em <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Pib\\_Municipios/2006/Banco\\_de\\_dados](ftp://ftp.ibge.gov.br/Pib_Municipios/2006/Banco_de_dados)>. Acessado em: 06/05/2009.

JURGENFELD, V. *Herdeiros do setor têxtil investem para criar pólo de moda em SC*. Jornal Valor Econômico, Caderno Empresas e Negócios. Florianópolis, 19 de agosto de 2004. s/p

JURGENFELD, V; LEO, S. *Setor têxtil quer novo acordo com a China*. Valor Econômico, caderno Brasil. Florianópolis e São Paulo, 19 de março de 2008. s/p

KAPLINSKY, R. *Spreading the gains from globalization: what can be learned from value chain analysis?*. Institute of Development Studies, 2000.

LANDIM, R. *Acordo com China não segura importação têxtil*. Valor Econômico, caderno Brasil. São Paulo, 8 de maio de 2007. s/p

LANDIM, R. *Medidas embutem antidumping para têxteis*. Valor Econômico, caderno Brasil. São Paulo, 13 de junho de 2007. s/p

LANDIM, R. *Importação de confecções anda na contração e sobe 75%*. Valor Econômico, caderno Brasil. São Paulo, 15 de abril de 2009. s/p

LINS, H. *Reestruturação industrial em Santa Catarina: pequenas e médias empresas têxteis e vestuaristas catarinenses perante os desafios dos anos 90*. Florianópolis (SC): Editora da UFSC, 2000.

SANTOS, M. *Por uma outra globalização, do pensamento único à consciência universal*. São Paulo e Rio de Janeiro: Editora Record, 2006.

SINTEX (Sindicato da Indústria Têxtil e de Confecção do Vale do Itajaí). Disponível em: <[www.sintex.org.br](http://www.sintex.org.br)>. Acessado em: 06/05/2009.

SINTRAFITE (Sindicato dos Trabalhadores Têxteis de Blumenau, Indaial e Gaspar). Disponível em: <[www.sintrafite.com.br](http://www.sintrafite.com.br)>. Acessado em: 05/09/2009.

STAMER, J. *Clustering Systemic Competitiveness and Commodity Chains: Shaping Competitive Advantage at Local Level in Santa Catarina/Brazil*. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1998.

TEIXEIRA, E. *As três metodologias: Acadêmica, da Ciência e da Pesquisa*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2005. Cap. 3, p. 117-142.

VIEIRA, Cândida M. *Têxteis pedem medidas contra desequilíbrios*. Valor Econômico, caderno Brasil. São Paulo, 17 de abril de 2007. s/p

WALLERSTEIN, I. *The essencial Wallerstein*. The new press, NY, 2000.

## ANEXOS

### ANEXO A – Entrevista com Buettner – agosto de 2009

Nome do entrevistado: Thomas Nuss, contador

Sede da empresa: Brusque

#### 1. Produção e vendas

1.1 Nos últimos anos, a empresa vem produzindo fora do país com mais intensidade?

( ) Sim ( x ) Não

A Buettner chegou a ter compras na Ásia em 1996 como experiência. Trouxe embarque de edredons do Paquistão. Esse embarque chegou sujo e pararam de importar e nunca mais retomaram, ainda que a empresa de vez em quando visite a Ásia para checar oportunidades. Existe idéia, por exemplo, de adquirir insumos como fios, mas, por enquanto, não conseguiu fornecedor a contento. Certa vez, que comprou como teste, também não recebeu na data estipulada. Hoje, do exterior, a empresa importa ainda máquinas, como fazia em outros momentos, mas prefere não fazer produção fora.

1.2 De 2003 a 2008, qual seria o percentual aproximado da produção:

Ano	No país (%)	Fora do país (%)
2003	100%	
2004	100%	
2005	100%	
2006	100%	
2007	100%	
2008	100%	

1.3 Fora do Brasil, em que países principalmente a empresa produz artigos?

1.4 Qual seria a principal razão da produção fora do país?

( ) custos ( ) gargalo da produção ( ) tecnologia ( ) qualidade ( ) outros

1.5 A produção terceirizada em outros países é do tipo:

( ) produto acabado ( ) semi-acabado ( ) os dois.

Poderia especificar alguns produtos:....

1.6 Qual a maior dificuldade de produção/compras fora do país?

1.7 Qual o maior benefício da produção/compras fora do país?

1.8 A produção fora do país resultou em redução da produção no Brasil de 2003 a 2008?

( ) sim ( ) não

De quanto %?

De que produtos, por exemplo?

E onde, qual fábrica?

1.9 A produção fora do país acarretou redução do número de trabalhadores da empresa no Brasil de 2003 a 2008?

( ) sim ( ) não

De quanto %?

Onde?

1.10 A produção fora do país é do tipo:

( ) marca própria ( ) private label ( ) ambos

1.11 A produção feita fora do país é vendida:

( ) mercado interno ( ) mercado externo ( ) ambos Que proporções?

1.12 A produção feita fora do país e vendida no mercado interno representou no ano passado aproximadamente quanto (em percentual) das vendas totais?

1.14 E a produção feita fora do país e vendida no mercado externo representou quanto das vendas externas totais?

1.15 Quem são os clientes (importadores) fora do país, seja da produção feita no exterior ou no Brasil?

1.16 Os clientes impõem parâmetros daquilo que será produzido pela empresa? De que tipo?

1.17 Que tipo de contrato mantém com os produtores fora? Por demanda? Anual? Trimestral?

1.18 A venda no exterior da produção feita fora do país ocorre de que maneira? Segue diretamente dos países de produção para os países de venda? Há envolvimento de outras empresas, ligadas à comercialização?

## **2. Conjuntura econômica e instituições**

2.1. Como a empresa se adequou ao contexto macroeconômico de 2003 a 2008, com aumento da concorrência chinesa e um extenso período de valorização do real ante o dólar? Passamos a produzir produtos com maior valor agregado, aumento do foco nas classes A e B, e também passamos a fabricar itens diferenciados. Entre os diferenciados estão os produtos licenciados, como a confecção de toalhas de times de futebol no Brasil e marca Betty Boop. No exterior, também fabrica no sistema de licenciados, mas desde que o cliente tenha o licenciamento, sendo a Buettner uma terceirizada de produção deste cliente, detentor da licença de uma marca.

2.2. O novo quadro de competição estimulou a cooperação entre indústrias na região e/ou extrarregionalmente? ( ) sim (x) não. Por quê? Como?

Não houve cooperação. Cada empresa utilizou sua estratégia. A Buettner optou pelo foco na mais alta renda, outras não. Não existe uma união das empresas de ponta do setor têxtil. Mesmo quando se tem brigas em comum como redução da carga tributária ou acesso a linhas de crédito, acabam existindo algumas iniciativas, mas de boca para fora. Na prática, nunca

muda nada. As empresas não tentam se fortalecer enquanto bloco, são tidas como concorrentes umas das outras.

2.3 Com quais outros agentes a empresa exerce cooperação? Onde?

- não exerce cooperação
- empresas locais
- empresas de fora da região
- clientes
- fornecedores
- concorrentes

Por quê? Como ocorre? Que resultados? Podemos realizar, por exemplo, o desenvolvimento de insumos com fornecedores. Se queremos uma nova cor na coleção e não a temos hoje na fábrica, chamamos dois ou três fornecedores e vemos a possibilidade de produzi-la. O mesmo pode acontecer quando os clientes querem embalagens diferenciadas para os produtos. É bem comum haver parceria com fornecedores.

2.4 Com o aumento da concorrência, a empresa passou a recorrer mais às instituições, como o sindicato do setor? Quais instituições? Onde? E quais foram os resultados?

Procuramos mais a FIESC e o Sintex. Mas não vimos resultados de nada. Por exemplo, agora no impasse com a Argentina, os procuramos, mas só conseguimos diminuir o problema por nós mesmos, com atuação própria. Não veio uma solução das entidades.

2.5 Qual a participação que possui a política de câmbio na produção fora do país?

Não há produção fora do país, mas a empresa aproveita os momentos favoráveis do câmbio para adquirir máquinas. As máquinas são da Itália e Alemanha. Geralmente são para tecelagem, como teares, e outras para estamparia e confecção. Na confecção, o mais comum são máquinas de costura de grande porte, que fazem o serviço de 20 máquinas de pequeno porte. Já existem teares para tecelagem na Ásia. Nunca compramos da Ásia, mas existe análise.

### 3. Gestão

3.1 A localização da empresa no pólo têxtil traz benefícios?  sim  não

De que tipo?

Existe mão-de-obra qualificada na região e uma cadeia de fornecedores, que facilita a logística.

3.2 Na sua opinião, onde estão localizados os concorrentes mais importantes?

- no Vale do Itajaí
- no Brasil
- em outros países

3.3 A sua empresa atua com a verticalização da produção ou desverticalização? Por quê?

Sim, com verticalização. Isso ocorre para controle e qualidade do processo produtivo.

### 4. Fornecedores

4.1 No que diz respeito aos fornecedores de matérias-primas, qual a participação aproximada em 2008 de:

Fornecedores locais .50..% Nacionais fora da região 40% Internacionais .10...%

4.2 E que produtos poderia exemplificar que estes fabricam?

Locais: produtos químicos, embalagens, peças/acessórios

Nacionais fora da região: produtos químicos, embalagens, tecidos, tecidos, fios e fibras

Internacionais: fios, produtos químico, peças e acessórios

4.3 Dos fornecedores internacionais, qual o percentual aproximado de asiáticos?

0%, mas a empresa já fez alguns testes com asiáticos.

Há cerca de um ano – em agosto de 2008 – houve visita de diretores da empresa à Ásia, mas não encontraram um parceiro adequado ao volume de produção necessária. A Buettner, por atuar em nichos de alta renda, não teria grandes volumes de um determinado item, mas pequenos volumes de diversos itens.

4.4 De 2003 a 2008, houve um aumento dos fornecedores de matérias-primas internacionais?

De quanto (em percentual) e por quê?

Sim – 5%; em função do câmbio

4.5 A compra de matérias-primas fora do país é feita:

( x ) diretamente pela empresa ( ) tradings ( ) outros

4.6 Quais os critérios adotados pela empresa para a escolha dos fornecedores? Gradue: nenhuma importância (1), pouca importância (2), importância (3) e muita importância (4):

Crítérios	1	2	3	4
Preço baixo				X
Facilidade de negociação				X
Garantia dos prazos de entrega				X
Proximidade logística			X	
Cumprimento de especificações técnicas				X
Garantia de qualidade – Know how				X
Conteúdo tecnológico dos insumos				X
Parcerias de longo prazo			X	

## 5. Relações Setoriais

5.1 Quais os tipos de cooperação que ocorrem com mais frequência com os fabricantes e fornecedores no exterior:

(X ) desenvolvimento conjunto de projetos

( ) uso de laboratórios

(X ) uso de equipamentos

(X ) troca de informações sobre produtos e matérias-primas

(X ) organização de feiras e eventos

5.2 Quais os tipos de cooperação que ocorrem com mais frequência com os demais fabricantes e fornecedores no país:

(X ) desenvolvimento conjunto de projetos

- ( ) uso de laboratórios  
 (X ) uso de equipamentos  
 ( X) troca de informações sobre produtos e matérias-primas  
 ( ) organização de feiras e eventos

5.3 Como evoluíram de 2003 a 2008 as relações de cooperação com as demais empresas do mesmo ramo e da mesma região com relação às seguintes atividades.

Gradue: (1) forte diminuição (2) diminuição (3) estável (4) aumento (5) forte aumento

Atividades cooperativas	1	2	3	4	5
Troca de informações					X
Ensaio para desenvolvimento e melhoria de produtos				X	
Ações conjuntas para capacitação de funcionários			X		
Ações conjuntas de vendas e de marketing			X		
Realização conjunta de feiras e eventos			X		
Ações conjuntas de desenvolvimento de design			X		
Outras (especificar)					

5.4 Que resultados dessas relações de cooperação puderam ser observados?

Ao trocar informações você aumenta o grau de visão do mercado. Acho que o mais valioso é poder projetar o que ocorrerá no cenário futuro. Você pode saber quais processos estão sendo usados nas coleções que serão lançadas daqui a seis meses, vislumbra tendências, o que não o impede de sofrer com o cenário porque mesmo assim você está vulnerável a algumas situações de mercado. Ao montar um quadro não quer dizer que sempre terá assertividade.

## ANEXO B – Entrevista com Hering – agosto de 2009

Nome do responsável pelas informações: Carlos Amaral, diretor administrativo  
Sede da empresa: Blumenau

### 1. Produção e vendas

1.1 Nos últimos anos, a empresa vem produzindo fora do país com mais intensidade?

(X) Sim ( ) Não

1.2 De 2003 a 2008, qual seria o percentual aproximado da produção :

Ano	No país (%)	Fora do país (%)
2003	100	
2004	100	
2005	100	
2006	97	3
2007	95	5
2008	88	12

1.3 Fora do Brasil, em que países principalmente a empresa produz artigos?

China, Bangladesh, Índia, Paraguai e Peru

1.4 Qual seria a principal razão da produção fora do país?

( X ) custos ( X ) gargalo da produção ( ) tecnologia ( ) qualidade ( X ) outros

1.5 A produção terceirizada em outros países é do tipo:

( X ) produto acabado ( ) semi-acabado ( ) os dois.

Poderia especificar alguns produtos: Jaquetas, bermudas, calças, pólos, íntima seamless, blusas elaboradas, shorts de banho, tricot e suéteres

1.6 Qual a maior dificuldade de produção/compras fora do país? Muita antecedência em relação à venda, risco cambial e controle de qualidade.

1.7 Qual o maior benefício da produção/compras fora do país? Preço e diferenciação de produtos (valor agregado).

1.8 A produção fora do país resultou em redução da produção no Brasil de 2003 a 2008?

( ) sim ( X ) não

De quanto %?

De que produtos, por exemplo?

E onde, qual fábrica?

1.9 A produção fora do país acarretou redução do número de trabalhadores da empresa no Brasil de 2003 a 2008?

( ) sim ( X ) não

De quanto %?

Onde?

1.10 A produção fora do país é do tipo:

( X ) marca própria ( ) private label ( ) ambos

1.11 A produção feita fora do país é vendida:

( ) mercado interno ( ) mercado externo ( X ) ambos Que proporções? 95% / 5%

1.12 A produção feita fora do país e vendida no mercado interno representou no ano passado aproximadamente quanto (em percentual) das vendas totais? 11%

1.14 E a produção feita fora do país e vendida no mercado externo representou quanto das vendas externas totais? 5%

1.15 Quem são os clientes (importadores) fora do país, seja da produção feita no exterior ou no Brasil? Lojas franqueadas Hering Store na America Latina e Oriente Médio e varejos multimarca nesses mercados.

1.16 Os clientes impõem parâmetros daquilo que será produzido pela empresa? De que tipo? Não impõem.

1.17 Que tipo de contrato mantém com os produtores fora? Por demanda? Anual? Trimestral? Trimestral, por demanda de coleção.

1.18 A venda no exterior da produção feita fora do país ocorre de que maneira? Segue diretamente dos países de produção para os países de venda? Há envolvimento de outras empresas, ligadas à comercialização?

A produção vem para o CD da Hering e depois é distribuída.

Se uma produção vem da China, por exemplo, vai para o Depósito Central da Hering em Blumenau, onde passa por controle e revisão (costura, etiquetagem e solidez da peça) e depois vai direto para lojas próprias e multimarcas atendidas pela empresa. Além do controle em Blumenau, essa roupa já sofreu uma inspeção de contratados da Hering na própria China para que não haja custos logísticos de chegar um artigo não adequado e ter de mandá-lo de volta. O embarque é custo Hering, por isso tenta-se evitar que chegue com problemas ao Brasil.

## 2. Conjuntura econômica e instituições

2.1. Como a empresa se adequou ao contexto macroeconômico de 2003 a 2008, com aumento da concorrência chinesa e um extenso período de valorização do real ante o dólar? Mudança do perfil de produto com maior componente modal, lançamento constante de novidades(6 coleções anuais) e, principalmente, mudança do perfil da empresa, saindo de indústria pura para atuar fortemente no varejo, com rede de marca própria.

2.2. O novo quadro de competição estimulou a cooperação entre indústrias na região e/ou extrarregionalmente? ( ) sim ( X ) não. Por quê? Como? Fez com que cada um repensasse o seu negócio.

2.3 Com quais outros agentes a empresa exerce cooperação? Onde?

( X ) não exerce cooperação

( ) empresas locais

( ) empresas de fora da região

- ( ) clientes
- ( ) fornecedores
- ( ) concorrentes

Por quê? Como ocorre? Que resultados?

2.4 Com o aumento da concorrência, a empresa passou a recorrer mais às instituições, como o sindicato do setor? Quais instituições? Onde? E quais foram os resultados?  
Não.

2.5 Qual a participação que possui a política de câmbio na produção fora do país?  
Extremamente importante. É determinante para a continuidade do fornecimento.

### 3. Gestão

3.1 A localização da empresa no pólo têxtil traz benefícios? ( X ) sim ( ) não  
De que tipo? Mão-de-obra qualificada, disponibilidade de trabalhadores e incentivos fiscais.

3.2 Na sua opinião, onde estão localizados os concorrentes mais importantes?  
( X ) no Vale do Itajaí - De maneira mais geral, em Santa Catarina.  
( ) no Brasil  
( ) em outros países

3.3 A sua empresa atua com a verticalização da produção ou desverticalização? Por quê? Ela atua na desverticalização, terceirizando partes do processo e mantendo na empresa, preferencialmente, a parte da produção que garante o padrão de qualidade.

### 4. Fornecedores

4.1 No que diz respeito aos fornecedores de matérias-primas, qual a participação aproximada em 2008 de:

Fornecedores locais 5% Nacionais fora da região 60% Internacionais 35%

4.2 E que produtos poderia exemplificar que estes fabricam?

Locais: Tecidos, malhas e insumos de produção.

Nacionais fora da região: Fios, tecidos e aviamentos.

Internacionais: Fios, corantes, aviamentos

4.3 Dos fornecedores internacionais, qual o percentual aproximado de asiáticos?

90%

4.4 De 2003 a 2008, houve um aumento dos fornecedores de matérias-primas internacionais?

De quanto (em percentual) e por quê? Sim, de 5% para 35%

4.5 A compra de matérias-primas fora do país é feita:

( X ) diretamente pela empresa ( ) tradings ( ) outros

4.6 Quais os critérios adotados pela empresa para a escolha dos fornecedores? Gradue: nenhuma importância (1), pouca importância (2), importância (3) e muita importância (4):

Critérios	1	2	3	4
Preço baixo		X		
Facilidade de negociação		X		
Garantia dos prazos de entrega				X
Proximidade logística	X			
Cumprimento de especificações técnicas				X
Garantia de qualidade – Know how				X
Conteúdo tecnológico dos insumos				X
Parcerias de longo prazo			X	

## 5. Relações Setoriais

5.1 Quais os tipos de cooperação que ocorrem com mais frequência com os fabricantes e fornecedores no exterior:

- desenvolvimento conjunto de projetos
- uso de laboratórios
- uso de equipamentos
- troca de informações sobre produtos e matérias-primas
- organização de feiras e eventos

5.2 Quais os tipos de cooperação que ocorrem com mais frequência com os demais fabricantes e fornecedores no país:

- desenvolvimento conjunto de projetos
- uso de laboratórios
- uso de equipamentos
- troca de informações sobre produtos e matérias-primas
- organização de feiras e eventos

5.3 Como evoluíram de 2003 a 2008 as relações de cooperação com as demais empresas do mesmo ramo e da mesma região com relação às seguintes atividades.

Gradue: (1) forte diminuição (2) diminuição (3) estável (4) aumento (5) forte aumento

Atividades cooperativas	1	2	3	4	5
Troca de informações			X		
Ensaio para desenvolvimento e melhoria de produtos		X			
Ações conjuntas para capacitação de funcionários		X			
Ações conjuntas de vendas e de marketing	X				
Realização conjunta de feiras e eventos				X	
Ações conjuntas de desenvolvimento de design				X	
Outras (especificar)					

5.4 Que resultados dessas relações de cooperação puderam ser observados? Empresas concorrentes sentam para discutir problemas comuns. Há um grande esforço local para melhoria do design e capacitação, através do projeto SCMC, Santa Catarina Moda Contemporânea.

## ANEXO C – Entrevista com Teka – agosto de 2009

Nome do entrevistado: Marcello Stewers, vice-presidente da Teka

Sede da empresa: Blumenau

### 1. Produção e vendas

1.1. Nos últimos anos, a empresa vem produzindo fora do país com mais intensidade?

(x ) Sim ( ) Não

1.2 De 2003 a 2008, qual seria o percentual aproximado da produção :

Ano	No país (%)	Fora do país (%)
2003	100%	
2004	100%	
2005	100%	
2006	99%	1%
2007	95%	5%
2008	94%	6%

1.3 Fora do Brasil, em que países principalmente a empresa produz artigos?

China , Índia e Paquistão.

1.4 Qual seria a principal razão da produção fora do país?

( x ) custos ( ) gargalo da produção ( ) tecnologia ( ) qualidade ( ) outros

1.5 A produção terceirizada em outros países é do tipo:

(x ) produto acabado ( x ) semi-acabado ( ) os dois.

Poderia especificar alguns produtos:.... Produtos com intensa mão de obra , ex. roupões, tecidos lisos , toalhas com fibras especiais .

1.6 Qual a maior dificuldade de produção/compras fora do país?

As barreiras que a empresa encontra são idioma, distância geográfica, qualidade das produções, embora isso esteja melhorando, e o fuso horário para as negociações.

1.7 Qual o maior benefício da produção/compras fora do país?

O maior benefício está no preço. Os asiáticos produzem a preços mais baixos, o que varia de acordo com o tipo de peça.

1.8 A produção fora do país resultou em redução da produção no Brasil de 2003 a 2008?

( ) sim ( X ) não

De quanto % ?

De que produtos, por exemplo?

E onde, qual fábrica?

1.9 A produção fora do país acarretou redução do número de trabalhadores da empresa no Brasil de 2003 a 2008?

( ) sim ( x ) não

De quanto % ?

Onde?

Não houve porque a empresa compra do exterior linhas em geral complementares ao seu negócio, algo que não produz no Brasil, como artigos de 300 a 400 fios.

1.10 A produção fora do país é do tipo:

( x ) marca própria ( ) private label ( ) ambos

1.11 A produção feita fora do país é vendida:

( x ) mercado interno ( ) mercado externo ( ) ambos Que proporções?

1.12 A produção feita fora do país e vendida no mercado interno representou no ano passado aproximadamente quanto (em percentual) das vendas totais?

5%

1.14 E a produção feita fora do país e vendida no mercado externo representou quanto das vendas externas totais?

0

1.15 Quem são os clientes (importadores) fora do país, seja da produção feita no exterior ou no Brasil?

Não informamos nomes de clientes.

1.16 Os clientes impõem parâmetros daquilo que será produzido pela empresa? De que tipo?

Sim, impõem parâmetros de qualidade.

1.17 Que tipo de contrato mantém com os produtores fora? Por demanda? Anual? Trimestral?

Não há nenhum contrato, apenas colocamos pedidos por seis meses.

1.18 A venda no exterior da produção feita fora do país ocorre de que maneira? Segue diretamente dos países de produção para os países de venda? Há envolvimento de outras empresas, ligadas à comercialização?

Se ocorrer venda sim, ela vai direto para o cliente. Não há envolvimento de outras empresas, a Teka realiza a operação.

No caso de um semi-elaborado como tecidos lisos, este produto chega à fábrica no Brasil, pula a etapa da tecelagem, vai para o acabamento, corte, estampa. Se torna um produto final e vai para a expedição e é distribuído aos clientes.

## **2. Conjuntura econômica e instituições**

2.1. Como a empresa se adequou ao contexto macroeconômico de 2003 a 2008, com aumento da concorrência chinesa e um extenso período de valorização do real ante o dólar?

Fortificou a exposição da marca, com políticas nos pontos de venda, e intensificou seus canais de venda. Dentre as medidas, passou a ter novamente escritórios regionais, como chegou a ter nos anos 90 em outros estados, mas os havia fechado durante processo de reestruturação em 2003. Hoje, ela tem escritórios regionais em Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro e Recife e 2 Centros de Distribuição, sendo um em Sumaré – SP e outro em Jaboatão dos Guararapes – PE.

2.2. O novo quadro de competição estimulou a cooperação entre indústrias na região e/ou extrarregionalmente? ( X) sim ( ) não. Por quê? Como?

Estimulou em troca de informações com concorrentes da região.

2.3 Com quais outros agentes a empresa exerce cooperação? Onde?

( ) não exerce cooperação

( X) empresas locais

( X) empresas de fora da região

( ) clientes

( ) fornecedores

( ) concorrentes

Por quê? Como ocorre? Que resultados?

Existem trocas de informações sobre design e qualidade, principalmente. Como resultado, há melhora das coleções.

2.4 Com o aumento da concorrência, a empresa passou a recorrer mais às instituições, como o sindicato do setor? Quais instituições? Onde? E quais foram os resultados?

Recorremos mais ao Sintex agora com o problema na Argentina – que limitou a venda de produtos brasileiros com cotas. Mas não houve ainda avanços. A união mesmo existe mais nos jornais do que de fato. No setor têxtil tem muita concorrência. Acho que é um dos setores mais desunidos que já trabalhei. Neste caso da Argentina, por exemplo, um concorrente saiu na frente, fez acordo com os argentinos e deixou todos os demais para trás. Este mesmo concorrente pediu a lista de clientes de todos para envio para a Abit, mas não entregou a dele. Uma união contra os chineses, por exemplo, houve só da boca para fora.

2.5 Qual a participação que possui a política de câmbio na produção fora do país?

Muito influente, eu diria que é o maior fator.

### 3. Gestão

3.1 A localização da empresa no pólo têxtil traz benefícios? ( ) sim ( x ) não

De que tipo?

Não, hoje com o efeito da globalização você tem que estar em áreas incentivadas.

3.2 Na sua opinião, onde estão localizados os concorrentes mais importantes?

( ) no Vale do Itajaí

( x ) no Brasil

( x ) em outros países

3.3 A sua empresa atua com a verticalização da produção ou desverticalização? Por quê?

Atuamos com verticalização há 83 anos, para ter maior controle de qualidade e custos.

### 4. Fornecedores

4.1 No que diz respeito aos fornecedores de matérias-primas, qual a participação aproximada em 2008 de:

Fornecedores locais 35...% Nacionais fora da região .55..% Internacionais ..10.%

4.2 E que produtos poderia exemplificar que estes fabricam?

Locais: Energia, aviamentos,  
 Nacionais fora da região: Algodão, mantas  
 Internacionais: fibras, especiais

4.3 Dos fornecedores internacionais, qual o percentual aproximado de asiáticos?  
 4%

4.4 De 2003 a 2008, houve um aumento dos fornecedores de matérias-primas internacionais?  
 De quanto (em percentual) e por quê?

Sim, houve aumento. Foi de 4% em média nesses anos e o principal motivo foram preços mais baixos dos asiáticos em relação aos nacionais similares.

4.5 A compra de matérias-primas fora do país é feita:  
 ( x ) diretamente pela empresa ( ) tradings ( ) outros

4.6 Quais os critérios adotados pela empresa para a escolha dos fornecedores? Gradue: nenhuma importância (1), pouca importância (2), importância (3) e muita importância (4):

Critérios	1	2	3	4
Preço baixo				X
Facilidade de negociação			X	
Garantia dos prazos de entrega				X
Proximidade logística		X		
Cumprimento de especificações técnicas				X
Garantia de qualidade – Know how				X
Conteúdo tecnológico dos insumos				X
Parcerias de longo prazo			X	

## 5. Relações Setoriais

5.1 Quais os tipos de cooperação que ocorrem com mais frequência com os fabricantes e fornecedores no exterior:

- ( ) desenvolvimento conjunto de projetos
- ( x ) uso de laboratórios
- ( ) uso de equipamentos
- ( x ) troca de informações sobre produtos e matérias-primas
- ( ) organização de feiras e eventos

5.2 Quais os principais tipos de cooperação que ocorrem com mais frequência com os demais fabricantes e fornecedores no país:

- ( x ) desenvolvimento conjunto de projetos
- ( x ) uso de laboratórios
- ( x ) uso de equipamentos
- ( x ) troca de informações sobre produtos e matérias-primas
- ( x ) organização de feiras e eventos

5.3 Como evoluíram de 2003 a 2008 as relações de cooperação com as demais empresas do mesmo ramo e da mesma região com relação às seguintes atividades.

Gradue: (1) forte diminuição (2) diminuição (3) estável (4) aumento (5) forte aumento

Atividades cooperativas	1	2	3	4	5
Troca de informações				X	
Ensaio para desenvolvimento e melhoria de produtos				X	
Ações conjuntas para capacitação de funcionários			X		
Ações conjuntas de vendas e de marketing			X		
Realização conjunta de feiras e eventos			X		
Ações conjuntas de desenvolvimento de design			X		
Outras (especificar)					

5.4 Que resultados dessas relações de cooperação puderam ser observados?

Existe cooperação na área industrial, mas não na área comercial. Há troca de informações para melhor desenvolvimento de produtos, melhora de produtividade. Nossos funcionários vão para a Karsten ou para a Coteminas conversar. Vejo que poderíamos nos unir na área comercial, comprando matérias-primas em consórcio, que é uma das coisas mais modernas que existem agora, mas isso ninguém nem aceita falar. É um dos setores mais desunidos que já trabalhei.

## **ANEXO D – Entrevista com empresários têxteis – maio de 2008**

Ulrich Kuhn – membro do Conselho de Administração da Hering e presidente do Sindicato da Indústria Têxtil e de Vestuário do Vale do Itajaí (Sintex)

### **1. As indústrias têxteis estão aprofundando a relação com a Ásia? Por que isso vem ocorrendo?**

É um processo inexorável, à medida que o varejo amplia sua busca na Ásia principalmente de produtos de inverno – feitos com tricô, por exemplo – ou jaquetas. Em tudo que é sintético ou composições de sintético a tendência é essa. À medida que o varejo busca lá, você cria um novo referencial de preço no mercado brasileiro, o teu produto tem que estar adequado a esse patamar de preço. Então onde você vai buscar? Vai buscar na Ásia.

### **2. Quais os produtos que mais se busca?**

Primeiramente a busca se concentra em produtos nos quais há muita mão-de-obra, bermuda cargo com oito bolsos, por exemplo. Não tem jeito, você tem que buscar lá fora. O Brasil não é competitivo neste tipo de produção.

### **3. Se você não trazer, você perde mercado?**

Você perde a relação com o varejo. Você pode perguntar o que representa em importância na tua linha uma bermuda? Ela representa só 0,5% da venda, mas ela é importante no grupo de produtos.

### **4. No caso da Hering, quanto vai aumentar o volume de importados neste ano?**

Entre 5% e 6% do volume total vendido pela Hering neste ano deverá ser de produtos prontos importados. O faturamento líquido da Hering no ano passado foi de R\$ 400 milhões. É mais ou menos a realidade brasileira, o Brasil talvez esteja caminhando para 7% de importação neste ano. Em 2007, a empresa importou entre 3% e 4% das suas vendas totais.

### **5. Quais as maiores dificuldades na Ásia?**

Achar o fornecedor certo, montar uma estrutura de controle de qualidade. Muita gente quebra a cara. Nós temos pessoal asiático mesmo, que foram pesquisados e trabalham para a Hering no controle disso, além de uma equipe que viaja a cada três meses para a Ásia para atualizar informações e ver novos fornecedores.

### **6. Desde quanto a Hering vai para a China?**

Desde 2003/04 estamos pesquisando a China porque era uma realidade que um dia ia ocorrer, estava claro esse processo, então você tinha que saber, entender. Compramos mal, compramos com problema de qualidade homérico, até acertar. (o acerto ocorreu basicamente a partir de 2006)

### **7. As coleções tiveram que ser revistas neste novo contexto?**

Quando você compra da Ásia, você tem que programar tua coleção com muito mais antecedência, com 6 ou 7 meses de antecedência. Antes o ciclo de produção era mais curto porque eram fabricações locais, com respostas muito mais rápidas. Era de dois a três meses. Agora, dependendo do produto que você tem que encomendar bem antes...agora, por exemplo, estamos no fim de maio, estamos definindo o produto de inverno de 2009 porque ele

vai ter que ser comprado em julho ou agosto para poder embarcar em dezembro, para estar no Brasil no final de janeiro.

### **8. Há aumento de preços na Ásia neste momento e isso interfere no aprofundamento das relações?**

A China tem tido aumentos gradativos de preço pela moeda, a própria região sul da China está ficando mais industrializada, os salários estão subindo, há indústria se deslocando para o interior como ocorre no Brasil a migração do sul para o nordeste. Em determinados produtos, mesmo assim, a China é imbatível, a Ásia é imbatível.

### **9. E como estão as prospecções na Ásia?**

Estamos prospectando outros mercados também como Índia, Vietnã para 2010, 2011. Já começamos ao longo de 2007. Você não pode estar concentrado na China. À medida que uma C&A e Renner estão indo, você tem que seguir, somos uma empresa grande de varejo, você tem que estar sintonizado nesta linha.

### **10. Mesmo com o aumento de preços na Ásia, eles ainda estão com custos mais atrativos do que a produção no Brasil?**

Tem produtos que são 30%, 40% ou 50% mais baratos do que produzidos no Brasil, mas tem coisas que nem se produz no Brasil por falta de expertise, por falta de matéria-prima, ninguém nem se aventura nem a fazer até pela atual situação cambial. No Brasil, somos competitivos do portão de fábrica para dentro.

### **11. Colocar uma fábrica lá está em estudo?**

Não tem nenhum raciocínio neste sentido, não há interesse, não tem necessidade. Tem muitos fornecedores.

Entrevistado: Marcello Stewers, vice-presidente da Teka

### **1. Como está a internacionalização da empresa, existe um processo de aprofundamento das relações com a Ásia?**

Com certeza, estamos aprofundando a relação com a Ásia. Todos nós estamos aprofundando porque a globalização chegou para todos e veio para ficar.

Mas o que é a globalização, isso tem que ser bem entendido. É simplesmente o nivelamento das competitividades ou a tentativa disso para que a gente consiga abranger todos os mercados e vice-versa. Muitos pensam em globalização como forma de atacar os países vizinhos, mas nós também seremos atingidos. É uma coisa que tem que ficar bem claro, não é só buscar oportunidade ou jogar uma pedra. Você também será buscado ou poderá receber uma pedra. No caso dos têxteis... hoje a Teka compra 8% do faturamento do exterior, aproveitando a compra de alguns produtos no mercado asiático para a operação de venda na Alemanha e para abastecer mercado nacional. Vai direto da China para Alemanha ou vem direto para o Brasil. A relação se dá com China, Índia, Paquistão. É a Ásia como inteiro. Agora já está entrando até Vietnã, Camboja e Bangladesh. Todo mundo fala muito de China por ser o mais conhecido.

### **2. Como a empresa está se estruturando fisicamente lá?**

Produção na Ásia é feita em fábricas de terceiros. A Teka não tem base na China, mas pensamos futuramente, no primeiro semestre do ano que vem, montar um escritório na China para fazer compras e controle de qualidade. Eu vou sempre para Ásia. Várias vezes por ano. A próxima viagem já será em setembro, depois de ter estado lá no início do ano.

### **3. Como iniciou a operação da Teka na Ásia? E quais produtos?**

Começou com China, Índia e Paquistão. Compramos produtos acabados como toalha de fibra natural de bambu, de alto valor agregado, e roupões. Além disso, compramos insumos como percais variados.

A Teka no outsourcing está há cinco anos, mas antes eram produzidos produtos acabados na Ásia em geral e mandados para a Europa. A Teka Europa, com sede na Alemanha, é que fazia essa operação, uma subsidiária. Isso acontecia e continua acontecendo. Agora estamos estendendo: comprando na Ásia também via Teka Brasil para vender no mercado nacional. Estamos comprando produtos que não temos mais competitividade para atender com a produção no Brasil.

Começou há cinco anos a partir da China a abastecer as exportações para a Alemanha, mas estamos querendo expandir futuramente para outros países. Hoje, atendemos 62 países, que são potenciais compradores também da produção asiática.

### **4. Onde entram Vietnã, Camboja e Bangladesh nessas operações?**

Os custos na China já estão subindo, este ano 13% em média. Os custos aumentaram na China para toda a indústria. Esses 13% são o corte de incentivos para produtores chineses, mão-de-obra e regulamentação da parte laboral, estão pagando mais aos chineses, e o preço do algodão também subiu para eles. Chinês compra muito algodão da Índia, onde os preços subiram por situações locais. Por conta disso, a Teka já começa a olhar outros países de onde comprar como Vietnã, Camboja e Bangladesh. Vai começar a visitar esses países no segundo semestre. Já teve uma equipe que já os visitou, e agora vem todo um trabalho que demora um ano para você identificar fornecedor com qualidade, quem entrega no prazo, puramente técnico, que leva, no mínimo, um ano. Agora farei em Bangladesh o que já fizemos na China. Eu vou pessoalmente, vou com toda a equipe técnica, fazer classificação desses fornecedores. É o processo mais demorado porque eu tenho que explicar o tipo da trama, do produto, da qualidade.

### **5. Tem idéia de construir fábrica fora?**

Hoje, a Teka opera com quatro fábricas no Brasil – duas em SP e duas em SC. Não temos intenção de fábrica na Ásia. Tenho grandes fábricas no Brasil e uma grande marca aqui, tenho que me preocupar primeiro onde estou, em tornar esse negócio rentável, gerar mais empregos. Aqui é que tenho que resolver.

Hoje é muito mais cômodo eu comprar sem ter que investir, por que vou botar uma fábrica lá?

### **6. Quanto foi a relação de produção outsourcing em 2007?**

Entre dezembro de 2006 e janeiro de 2007 foi iniciado a compra de produtos na Ásia a partir do Brasil. Em janeiro de 2007, produção na Ásia saiu de 4% para 6% em dezembro de 2007. No ano seguinte, passou de 6% para 8% e em 2009 deverá sair de 8% para 15%.

### **7. E o que se projeta para 2009 em outsourcing?**

Bem acima do Produto Interno Bruto. Vamos crescer enquanto o câmbio estiver favorável para este tipo de operação. Enquanto carga tributária estiver assim, sem desoneração de folha, um pacote que é um grande engodo – empresas que mais precisariam de ajuda, não vão receber nada – não atinge as empresas com problemas.

Você está colocando o enfoque como se a Ásia fosse ou a salvação ou a destruição do mundo. Veja bem, a Ásia é um componente da estrutura Teka como um todo. Não é que a Ásia vai avançar e tomar todo o nosso mercado.

**8. Como fica a parte de criação neste aprofundamento com a Ásia e o planejamento das coleções?**

A parte de criação é 100% Brasil. O que tem de novo é que tem mais produtos como percal 300 fios – prima delicata – que vem da Ásia, 200 fios também vem da Ásia hoje, produtos A e B. Antes, o 300 fios não existia e o 200 fios era produzido na Teka Brasil. Produzimos hoje lá porque o custo é menor e a qualidade já está excelente.

**9. Por que não se usa essa operação na Ásia para atender os demais mercados exportadores da Teka?**

Preciso ter muito dinheiro para fazer isso. Produzir na Ásia não é como pedir uma água na lanchonete, vc pede, paga e o cara te entrega. Eu tenho que começar a botar capital de giro no mínimo cinco ou seis meses antes. Essa é a parte mais difícil. Eu penso em Ásia um ano para frente.

**10. Os produtos lá ficarão restritos ao alto valor agregado?**

Não estamos trazendo produtos de baixo custo de lá porque temos fábrica aqui para fazer isso. Estou trazendo um 300 fios porque não tenho condições de produzir isso aqui, as plantas do Brasil não estão adequadas para produzir isso.

Entrevistado: João Henrique Marchewsky, presidente da Buettner

**1. Qual é a relação da Buettner com a Ásia?**

Estamos importando fios de algodão e corantes, além de peças para manutenção das máquinas, que são feitas pela própria empresa. São peças de reposição para utilização. Os fios são 100% algodão ou mistura, por exemplo, algodão com poliéster e algodão com bambu.

**2. De onde são essas importações?**

Geralmente, as importações são da China e Índia. Faz a importação por meio de traders do Brasil.

**3. Esse volume deve crescer?**

Incremento disso no segundo semestre de 2007 e em 2008 deverá ser muito forte. Devemos nas importações crescer 200%. Não chega a substituir todos os nacionais, vai ficar 70% no mercado nacional e 30% de importação.

Produto acabado para a Buettner não dá certo porque trabalha com nichos, e produtos diferenciados. Não tem grandes volumes. Semi-acabado chegamos a analisar mais na área de roupa de cama, mas até neste nicho poderá não ser interessante. Iniciamos recentemente nova pesquisa, ainda não está definido, mas provavelmente vamos trazer algum volume de semi-acabado, principalmente do Paquistão e China para atender demanda no mercado interno. Se você não fizer isso, fica fora do custo que o mercado interno está trabalhando porque o varejo está buscando lá fora e concorrentes do setor já vêm fazendo isso com mais intensidade. Estamos tentando alcançá-los.

**4. Já está havendo pressão de custos na China?**

Está ocorrendo duas coisas. O Paquistão desceu um pouco os preços por conta da crise nos Estados Unidos, tiveram muito cancelamento de pedidos. China, no entanto, já deve ter subido o preço entre 15% e 20% do final de 2007 até agora, mas ainda assim, em determinados tipos de produto é muito competitiva.

**5. Quais as barreiras que encontra na Ásia?**

O problema para aumentar o volume sempre é a logística. Seis meses antes a coleção precisa ser pensada. Mesmo no fio, tenho sinal de pedidos pago no fio há sessenta dias e nem embarcado não foram. No mínimo, um mês ou um mês e pouco de produto em casa você tem que ter porque nunca sabe quando embarcam.

**6. Qual é a vantagem de preços?**

A diferença de preços nos fios e corantes é no mínimo de 20%, até pela relação cambial de agora, que tem US\$ 1 a menos de R\$ 2.

**7. Quais os planos em relação a Ásia no futuro?**

Penso em vender os produtos na Ásia, participar de feiras lá.

**8. Mas aí você vai produzir matéria-prima na Ásia, fabricar no Brasil e vender na Ásia de volta?**

Ué, os europeus não fazem assim com o Brasil?

## **ANEXO E – Entrevista com empresários têxteis – maio de 2009**

Entrevistado: Ulrich Kuhn, membro do Conselho de Administração da Hering e presidente do Sintex

### **1. Como está a relação com a China neste momento?**

A Abit hoje briga com a China. Temos é que brigar com Argentina. A China é a China e estamos conversados.

### **2. Qual é a principal variável a ser avaliada na operação na Ásia.**

A principal variável para as operações na Ásia é o câmbio, mas há também outros fatores como os custos de mão-de-obra baixo para produção e expertise. Desses expositores que aqui (Texfair) – são quase 200 expositores na Texfair – 80% têm algum tipo de operação na China.

### **3. Vê problemas em ter que antecipar a produção por conta da fabricação na Ásia?**

Não há problemas em ter que programar com tanta antecipação a coleção da Hering considerando a distância de produção com a China. Hoje, a informação sobre a moda está em todo lugar e você não precisa nem sair da frente do computador.

Entrevistado: Marcello Stewers, vice-presidente da Teka

### **1. Como está a operação na Ásia neste momento?**

Não paramos, mas desaceleramos. A gente não vai deixar de fazer negócio com asiáticos. Vamos importar o quão necessário for para a companhia. Tem produtos que vou ficar 100% lá, outros vou diminuir ou aumentar.

Essa freadinha que demos, foi uma tirada do pé do acelerador, mas uma pisada mais forte depois virá. Vamos continuar com as compras porque hoje se você não tiver um pé lá não vai sobreviver.

Preciso trabalhar com o preço médio deles. O mercado mundial de compradores também está na Ásia hoje ou estão migrando pra lá. Todos os nossos grandes clientes, como os americanos, estão com departamento de compras lá. Ele me pede amostras e me dá o endereço da China para enviar e pede para eu me reportar a esse escritório.

Esse movimento chinês não parou e não vai parar. Vou possivelmente abrir escritório lá. Em 2008, ficamos naquele vai e não vai para abrir o escritório. Eu vim de lá agora (abril/09) e acho que tem que acontecer.

### **2. Pode dar exemplo de produção na Ásia?**

Um exemplo é que 300 fios eu não fabrico no Brasil e não tem quem faça isso hoje no Brasil a grande volume, qualidade e bom preço. Tem um hedge natural necessário também porque a empresa faz exportação.

### **3. Qual o principal fator que se avalia para a fabricação na Ásia hoje?**

A primeira coisa mais importante na relação com a Ásia é câmbio e o segundo são impostos de importação. Estes são de 26% a 35% e são muito altos comparados com o mundo globalizado. Tem lugares em que isso é zero.

Existe uma sinergia de fatores: preço, qualidade, alguns produtos eu nem fabrico, sinergia com o mercado mundial – as coisas estão acontecendo lá. A revolução têxtil está passando por lá.

## ANEXO F – Entrevista com o Sintex

**Responsável pelas informações:** ULRICH KUHN

1. Como avalia o nível de competitividade das empresas têxteis de 2003 a 2008?  
 piorou  melhorou  estável  
 Ele piorou em relação ao comércio exterior, com avanço dos chineses e as dificuldades de comercialização, como ocorreu recentemente com a Argentina.

2. Na sua avaliação, qual fator impacta mais na competitividade de uma indústria têxtil?  
 Gradue:  
 Sem importância (1); pouca importância (2); importante (3); muito importante (4)

Critérios	1 2 3 4
Qualidade	4
Preço	3
Segmento de mercado	4
Tecnologia	3
Moda	4
Entraves fiscais	2

3. A localização no Vale do Itajaí representa benefícios para as empresas?  
 sim  não

Por que?

Pela imagem de qualidade que o Vale do Itajaí representa.

4. Na sua opinião, quais as três principais vantagens que podem ser associadas à localização das empresas na região?

- infra-estrutura disponível (física e recursos)
- disponibilidade de mão de obra
- qualidade da mão de obra
- custo da mão de obra
- proximidade com universidades e centros de pesquisa
- proximidade com fornecedores
- proximidade com clientes
- proximidade com outras empresas que cooperam entre si
- proximidade com instituições ligadas ao setor

5. A tradição e cultura local são importantes para o setor têxtil?  
 sim  não

6. Qual o grau de cooperação entre as empresas do setor têxtil?  
 muito baixo  baixo  médio  alto  muito alto

7. Indique a localização dos atores com os quais as empresas estabeleceram relações de cooperação de 2003 a 2008 e qualifique a variação da intensidade dessas relações. Gradue: (1) forte diminuição (2) diminuição (3) estável (4) aumento (5) forte aumento

Empresas e instituições	No Vale do Itajaí					Fora do Vale do Itajaí				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Clientes			3							5
Concorrentes				4				3		
Fornecedores de insumos			3							5
Fornecedores de máquinas			3						4	
Centros tecnológicos					5				4	
Universidades					5				4	
Sindicatos e associações					5				4	
Órgãos públicos				4						5

8. A abertura comercial dos anos 90 representou dificuldades para o setor têxtil? Qual a principal?

Houve aumento da informalidade e a eliminação da inflação deu uma nova realidade de percepção de custo e de exposição à concorrência internacional.

9. Na sua avaliação, a partir do ano 2000 há um aumento ainda maior dessa competição que as leva a se aproximar dos fabricantes asiáticos?

Sim. Mas a roda já foi inventada há muito tempo, o primeiro mundo já passou por isso (contexto de concorrência maior e busca de produção na Ásia). Estados Unidos são o país mais aberto do mundo. Gostemos ou não, a Ásia está aí e faz parte da realidade, assim como políticas de antidumping também fazem parte deste jogo.

10. Qual a importância que a competição asiática agora tem sobre essas empresas. Produzir na Ásia tornou-se uma alternativa para as têxteis de SC de melhorar a competição?

Faz parte do processo de globalização produzir na Ásia. A globalização é inexorável. Nenhuma economia nacional, nenhuma organização ou processo produtivo, se precisar crescer, consegue fazer isso sem ser globalizada. E a realidade da Ásia, como maior produtor têxtil do mundo, precisa ser enfrentada.

11. Você acredita que essa competição provocou dentro das próprias empresas de SC:

- ( ) redução de salários
- (x) aumento da velocidade de inovação de produtos
- (x) aumento do grau de terceirização da empresa
- ( ) redução dos empregos diretos
- (x) inovações no processo produtivo
- ( ) redução dos níveis hierárquicos
- ( ) modificação nos planos de benefícios
- ( ) prêmios e distribuição de resultados
- (x) introdução de novas técnicas organizacionais

12. De 2003 a 2008, as empresas recorreram com mais frequência às instituições do que no passado? Por quê?

Houve neste período um aumento das dificuldades estruturais, com aumento da carga tributária, aumento de barreiras internacionais, apesar da abertura econômica mundial, vide o

caso da Argentina recentemente (A Argentina fez uma lista de produtos têxteis brasileiros que podem entrar no seu país sob regime de cotas) , e há mais dificuldades competitivas.

13. Como as instituições (como o próprio Sintex) responderam a essa maior demanda?  
O Sintex respondeu com maior capacidade de representação e estruturação. Nos estruturamos. Temos mais gente trabalhando. No fim dos anos 90 eram cinco pessoas, agora são sete pessoas. Mas não basta mais gente, é preciso também postura. Ter a mente aberta para entender o tipo de realidade que as empresas enfrentam. A entidade muda para atender suas demandas e para subsidiar os associados com informações. Mas a grande solução para os problemas do setor não está nas mãos do Sintex.

14. Qual a avaliação da tendência daqui para a frente para a produção do setor?

positiva para o setor e para o desenvolvimento da região

negativa para o setor e para o desenvolvimento da região

Justifique: Positiva para o setor com gradativa migração do seu crescimento, de acordo com a realidade mundial, com tendência de crescimento na Ásia.

15. Quais os fatores sistêmicos e institucionais que exercem maior influência sobre o desempenho das empresas? Indique os três mais importantes.

política de transporte rodo-portuário

distorções no sistema de política tributária

falta de política de desenvolvimento industrial

instabilidade cambial

falta de incentivos governamentais

falta de incentivos para P & D

ameaça dos concorrentes internacionais

elevado custo do capital no país para investimentos

16. Qual a principal iniciativa deveria ser implementada localmente para melhorar o desempenho das indústrias têxteis?

É preciso haver diminuição da informalidade e diminuição da desoneração tributária da folha de pagamento. O governo precisa realizar uma fiscalização maior. Desde os mecanismos de controle da Fazenda Estadual porque há muita informalidade no mercado interno, com subfaturamento. A situação dentro do país é muito mais problemática do que a questão da China. No ramo da confecção, podemos dizer que 50% das empresas têm algum tipo de informalidade, o que é ruim para a indústria em geral e uma situação ingrata para toda a nação porque é tão danosa para o setor quanto o é para o Estado. A tributação precisa diminuir porque hoje você paga R\$ 100 para um empregado e ele custa R\$ 200 para a empresa. Em um setor de mão-de-obra intensiva como é o têxtil isso deveria cair para o que é o padrão mundial, que seria um custo de 50% a 70%.

17. Em que medida essa iniciativa poderia ser realizada em ação conjunta entre empresas e instituições locais?

São problemas de solução em nível de Governo Estadual e Federal. As instituições podem munir esses governos com informações.

## ANEXO G - Entrevista com a Furb, Núcleo de Inovação (Nupex) – setembro de 2009

Responsável pelas informações: Micheline Hoffmann

1. Como avalia o nível de competitividade das empresas têxteis de 2003 a 2008?

piorou  melhorou  estável

2. Na sua avaliação, qual fator impacta mais na competitividade de uma indústria têxtil hoje?

Gradue:

Sem importância (1); pouca importância (2); importante (3); muito importante (4)

Critérios	1 2 3 4
Qualidade	3
Preço	4
Segmento de mercado	3
Tecnologia	3
Moda	4
Entraves fiscais	3

3. A localização no Vale do Itajaí representa benefícios para as empresas?

sim  não

Por quê? Pela proximidade com a cultura do setor (universidade, trabalhadores, outras empresas do mesmo setor)

4. Na sua opinião, quais as três principais vantagens que podem ser associadas à localização das empresas na região?

infra-estrutura disponível (física e recursos)

disponibilidade de mão de obra

qualidade da mão de obra

custo da mão de obra

proximidade com universidades e centros de pesquisa

proximidade com fornecedores

proximidade com clientes

proximidade com outras empresas que cooperam entre si

proximidade com instituições ligadas ao setor

5. A tradição e cultura local são importantes para o setor têxtil?

sim  não

3. Qual o grau de cooperação entre as empresas do setor têxtil?

muito baixo  baixo  médio  alto  muito alto

Justifique:

7. Indique a localização dos atores com os quais as empresas estabeleceram relações de cooperação de 2003 a 2008 e qualifique a variação da intensidade dessas relações. Gradue: (1) forte diminuição (2) diminuição (3) estável (4) aumento (5) forte aumento

Empresas e instituições	No Vale do Itajaí					Fora do Vale do Itajaí				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Clientes										
Concorrentes										
Fornecedores de insumos										
Fornecedores de máquinas										
Centros tecnológicos										
Universidades										
Sindicatos e associações										
Órgãos públicos										

8. A abertura comercial dos anos 90 representou dificuldades para o setor têxtil? Qual a principal, na sua opinião?

Sem dúvida foi um período difícil. Muitas empresas fecharam, algumas até por conservadorismo do empresário, que pela primeira vez se viu diante do desafio de busca financiamento, especialmente as menores, que tinham baixo nível de endividamento, usavam só capital próprio. A abertura exigiu uma qualidade e produtividade diferenciada para concorrer com produto de fora pelos preços menores do importado. Teve gente que se assustou e saiu do mercado. Outras ficaram com dificuldade.

9. Na sua avaliação, a partir do ano 2000 há um aumento ainda maior dessa competição que as leva a se aproximar dos fabricantes asiáticos?

Sim, existe migração da produção com a perspectiva de reduzir custos.

10. Qual a importância que a competição asiática agora tem sobre essas empresas?

Vejo que há mais busca por inovação, embora ainda tímida. As empresas nos procuram mais para pesquisa e já entendem mais sobre ela, sabe que as pesquisas não dão garantia de resultado. A própria universidade também está mais preocupada com isso, pela própria regulamentação da lei de inovação, de 2004. Isso também nos impulsiona, embora o setor têxtil é o que menos percebe as vantagens que essa lei traz, como recursos de fomento para inovação e isenção de tributos. O setor eletrônico, mais intensivo em tecnologia, tem sido mais avançado neste sentido pela pressão maior de inovação pelo ciclo de vida menor do produto. No setor têxtil eu noto que estão mais preocupados em não mais concorrer em preço, mas estão numa corrida pela agregação de valor do produto.

11. Você acredita que essa competição provocou dentro das próprias empresas de SC:

- ( ) redução de salários
- ( ) aumento da velocidade de inovação de produtos
- ( X ) aumento do grau de terceirização da empresa
- ( X ) redução dos empregos diretos
- ( X ) inovações no processo produtivo
- ( ) redução dos níveis hierárquicos
- ( ) modificação nos planos de benefícios
- ( ) prêmios e distribuição de resultados
- ( ) introdução de novas técnicas organizacionais

12. De 2003 a 2008, as empresas recorreram com mais frequência às instituições (como a Furb) do que no passado? Por quê?

Há muita demanda hoje por pesquisas do setor têxtil. Há muita pesquisa de mercado, relacionada a novos produtos e entrada em novos mercados no IPS (instituto de pesquisa social). No IPA (ambiental), há muita demanda por responsabilidade ambiental e no IPTB há um projeto grande em parceria com o Sintex, que criará um laboratório focado no setor têxtil, que tem objetivo de identificar existência de substâncias nocivas no produto, segundo a norma Ecotex. As indústrias em geral têm que mandar para fora seus produtos quando querem essa certificação porque não há laboratórios credenciados na região para isso. Fizemos projeto para a FINEP, que já foi aprovado, e será a única no sul focada no setor têxtil.

A Furb também se envolveu no projeto do Santa Catarina Moda Contemporânea (SCMC). Faz parceria de produção de moda junto com a indústria têxtil. É uma mudança clara de atitude dos empresários. Mostra que ele percebe a competição maior, enxerga a universidade como referência neste processo e porque pensa de forma cooperativa não só com a universidade, mas também com as demais empresas. Não vê mais a inovação apenas como um processo solitário e endógeno.

13. Como as instituições (como a própria Furb) responderam a essa maior demanda?

O Nupex foi criado em 2007 para atender a demanda do setor produtivo em geral, incluindo o setor têxtil. Num primeiro momento, era para integrar institutos de pesquisa que já existiam na universidade, como o IPTB (voltado à tecnologia), IPA (voltado a pesquisas ambientais e IPS (pesquisas sociais). Os três já tinham relação com o setor produtivo, mas atuavam de forma isolada e isso impedia universidade de dar soluções mais “transversais” para as empresas, ou seja, atendê-las em seu conjunto, não só em partes. Havia também 100 grupos de pesquisa isolados com ações isoladas, sem política institucional. A idéia é dar atendimento mais coordenado para o setor produtivo.

Nesses primeiros anos, estamos trabalhando para integrar os institutos e criação de uma política regulamentada de inovação da FURB, que não existia. Agora faz parte da estratégia da universidade estar também mais próxima das indústrias porque também há um retorno para ela, quer ser reconhecida pela indústria como fonte de inovação, de alto valor agregado (principal foco da Furb). Não começamos ainda ter atuação mais prospectiva no setor produtivo porque estamos nos organizando. Historicamente, a universidade sempre foi mais passiva, atendia as demandas que surgiam, mas a idéia também agora é passar a ser pró-ativa, ir até as indústrias e identificar necessidades, criando projetos. O setor têxtil é prioritário pela importância econômica dele na região. Não queremos concorrer com o mercado, mas focar em serviços que não têm outro na região. Queremos estar na ponta.

14. Qual a avaliação da tendência daqui para a frente para a produção do setor?

( X ) positiva para o setor e para o desenvolvimento da região

( ) negativa para o setor e para o desenvolvimento da região

Justifique: algumas empresas estão conseguindo se desenvolver, apesar da conjuntura mais difícil de competição, e isso tem efeitos positivos localmente.

15. Quais os fatores sistêmicos e institucionais que exercem maior influência sobre o desempenho das empresas? Indique os três mais importantes.

- política de transporte rodo-portuário
- distorções no sistema de política tributária
- falta de política de desenvolvimento industrial
- instabilidade cambial
- falta de incentivos governamentais
- falta de incentivos para P &D
- ameaça dos concorrentes internacionais
- elevado custo do capital no país para investimentos

16. Qual a principal iniciativa deveria ser implementada localmente para melhorar o desempenho das indústrias têxteis, na sua opinião?

As instituições deveriam atuar de forma mais alinhada, para haver mais cooperação. Há pouca conversa entre os atores e ainda há muitas iniciativas paralelas que envolvem duplicação de esforços. A governança do pólo é um ponto-chave. Eu diria que não tem um APL aqui porque na maior parte das vezes os atores não atuam em conjunto. Existe um conglomerado de empresas no território e um conglomerado de instituições, mas não há uma governança definida para trazer mais recursos. Falta um animador.

17. Em que medida essa iniciativa poderia ser realizada em ação conjunta entre empresas e instituições locais, na sua opinião?

Uma iniciativa importante seria parceria com a universidade local, principalmente para desenvolvimento de inovação. O setor está ávido por isso, mas é um processo que ainda está se sedimentando. Muitas empresas ainda buscam fora soluções que hoje estão na região. Não sei se por questão cultural do empresário local. Não culpo as empresas, mas a universidade também esteve focada em fazer a pesquisa e pouco empenhada para transferir essa tecnologia. É preciso ser mais colaborativo. Quem investe mais hoje são as grandes e médias empresas. A pequena tem menos planejamento, usufrui menos das linhas de fomento, e está menos empenhada em fazer projetos de inovação. Isso deveria mudar, mas é difícil processo de interação com essas empresas porque são processos novos para elas.

## ANEXO H – Entrevista com o SENAI – setembro de 2009

Responsáveis pelas informações: Evelina Bauler, diretora do SENAI Blumenau e Silvio da Silva, coordenador do núcleo têxtil

1. Como avalia o nível de competitividade das empresas têxteis de 2003 a 2008?

( ) piorou (X) melhorou ( ) estável

2. Na sua avaliação, qual fator impacta mais na competitividade de uma indústria têxtil hoje?  
Gradue:

Sem importância (1); pouca importância (2); importante (3); muito importante (4)

Critérios	1 2 3 4
Qualidade	4
Preço	3
Segmento de mercado	3
Tecnologia	4
Moda	3
Entraves fiscais	3

3. A localização no Vale do Itajaí representa benefícios para as empresas?

(X) sim ( ) não

Por quê?

Possui centro de formação e mão-de-obra qualificada

4. Na sua opinião, quais as três principais vantagens que podem ser associadas à localização das empresas na região?

(X) infra-estrutura disponível (física e recursos)

( ) disponibilidade de mão de obra

(X) qualidade da mão de obra

( ) custo da mão de obra

( ) proximidade com universidades e centros de pesquisa

( ) proximidade com fornecedores

( ) proximidade com clientes

( ) proximidade com outras empresas que cooperam entre si

(X) proximidade com instituições ligadas ao setor

5. A tradição e cultura local são importantes para o setor têxtil?

(X) sim ( ) não

6. Qual o grau de cooperação entre as empresas do setor têxtil?

( ) muito baixo ( ) baixo ( ) médio (X) alto ( ) muito alto

Justifique: As empresas de um modo geral estão abertas à troca de informações

7. Indique a localização dos atores com os quais as empresas estabeleceram relações de cooperação de 2003 a 2008 e qualifique a variação da intensidade dessas relações. Gradue: (1) forte diminuição (2) diminuição (3) estável (4) aumento (5) forte aumento

Empresas e instituições	No Vale do Itajaí	Fora do Vale do Itajaí
-------------------------	-------------------	------------------------

	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Clientes			X							X
Concorrentes				X					X	
Fornecedores de insumos				X					X	
Fornecedores de máquinas				X					X	
Centros tecnológicos					X				X	
Universidades					X				X	
Sindicatos e associações					X				X	
Órgãos públicos			X					X		

8. A abertura comercial dos anos 90 representou dificuldades para o setor têxtil? Qual a principal na sua opinião?

A entrada de produtos importados principalmente do oriente, com baixo custo e na maioria das vezes subfaturados, provocando uma concorrência desleal.

9. Na sua avaliação, a partir do ano 2000 há um aumento ainda maior dessa competição que as leva a se aproximar dos fabricantes asiáticos?

Na busca da sobrevivência muitas empresas buscaram no oriente fornecimento de produtos anteriormente fabricados no Brasil, provocando uma baixa no índice de emprego.

10. Qual a importância que a competição asiática agora tem sobre essas empresas?

A competição asiática fez com que as empresas nacionais buscassem melhores índices de produtividade, qualidade e, conseqüentemente, com custos mais competitivos. As empresas estão hoje atrás de pessoas com mais competência porque a concorrência está muito difícil. Pessoas com menos qualificação tem interpretação errada das coisas e atitudes não coerentes com o que a empresa quer. Não porque querem ser assim, mas são as lentes pelas quais elas enxergam o mundo. Enxerga aquilo como sendo o verdadeiro, não necessariamente sendo o verdadeiro. Pessoas com mais escolaridade absorvem melhor a informação e mais rápido. Hoje, tempo é dinheiro, então quanto mais moroso qualquer processo dentro da empresa, maior a distância de uma empresa em relação à sua concorrência.

11. Você acredita que essa competição provocou dentro das próprias empresas de SC:

- ( ) redução de salários
- ( X ) aumento da velocidade de inovação de produtos
- ( X ) aumento do grau de terceirização da empresa
- ( X ) redução dos empregos diretos
- ( X ) inovações no processo produtivo
- ( X ) redução dos níveis hierárquicos
- ( ) modificação nos planos de benefícios
- ( ) prêmios e distribuição de resultados
- ( X ) introdução de novas técnicas organizacionais

12. De 2003 a 2008, as empresas recorreram com mais freqüência às instituições (como o SENAI) do que no passado? Por quê?

O SENAI tem uma ótima relação com as empresas, sendo parceiro. Considero que há uma relação saudável entre empresas e a instituição. Nos últimos anos, aumentou de forma significativa o número de pessoas interessadas em se graduar para aumentar suas competências porque o mercado está exigindo mais pela disputa maior. As empresas esperam mais das pessoas, querem funcionários multifuncionais. Não só com visão técnica, mas que tenham também uma visão empresarial, sejam empreendedores, líderes, pró-ativos e que

busquem alternativas para as empresas se manterem neste mercado. As empresas não querem mais os “funcionários-estanques”, que realizam apenas as atividades que as empresas definem.

13. Como as instituições (como o próprio SENAI) responderam a essa maior demanda?

Para atender a demanda da região, em 1990 foi criado o curso técnico têxtil. Antes, as empresas tinham que mandar ao Rio de Janeiro os funcionários para capacitá-los em um ano e meio em SENAI de lá. Desde 1990, isso não é preciso porque há o SENAI Blumenau, com cursos dentro das próprias empresas.

Também nos adequamos às novas demandas, criando mais cursos. Mais recentemente, neste primeiro semestre de 2009, por exemplo, abrimos o curso técnico em modelagem. As empresas pedem modelista para integrar seus quadros nos jornais todo fim de semana. Modelista não é uma costureira. Ela é mais próxima a um designer de produto. Faz a ficha técnica do produto, pensa no produto e transforma essa idéia em dados técnicos para um terceiro produzir. Antes modelista era uma matéria dentro do curso de técnico do vestuário. Mas agora existe um curso específico.

Desde o lançamento do Santa Catarina Moda Contemporânea (SCMC), o SENAI também passou a integrar o projeto e desenvolveu produtos (roupas) em conjunto com as indústrias, participando de desfiles e mostrando o que as escolas podem fazer. Hoje, o SENAI está muito forte nisso. Não há uma disputa entre as instituições, é algo mais cooperativo, tentando divulgar a produção de moda de escolas de SC para o resto do país.

Outra adaptação do SENAI foi colocar um curso de qualificação de “lean manufacturing” (produção enxuta), uma metodologia da Toyota que está sendo copiado no mundo todo. Lançamos este ano porque estamos sempre antenados em oferecer atualidades para as empresas e hoje isso é muito atual nas grandes indústrias.

Hoje, o núcleo têxtil, vestuário e moda é o de maior demanda no SENAI de Blumenau. Do total de alunos no SENAI, a área têxtil representa 70%. Concluem o curso geralmente semestralmente 180 pessoas: atualmente são três turmas por semestre na moda, uma na tecelagem (técnico têxtil) e duas no vestuário. A turma de moda é a mais forte no momento, tem curso de manhã, tarde e à noite, ao contrário das demais que são em um ou dois períodos. A produção de moda ultrapassou o que no passado era a demanda só por técnico em vestuário. Existe hoje também um curso superior em vestuário. A empregabilidade, segundo ele, é de 90% dos alunos.

As empresas entram em contato com o SENAI também com pedidos específicos de um técnico e o próprio SENAI participa também de reuniões com Recursos Humanos das empresas para saber as demandas.

Em 2010, vão lançar o curso de menor-aprendiz em máquinas têxteis porque as empresas precisam. Hoje, as pessoas chegam na empresa para buscar um serviço sem saber o que é sequer cada etapa da indústria. Então o curso vai mostrar o que é tecelagem, estamparia etc para esse menor-aprendiz.

14. Qual a avaliação da tendência daqui para a frente para a produção do setor?

(X) positiva para o setor e para o desenvolvimento da região

( ) negativa para o setor e para o desenvolvimento da região

Justifique: As empresas têm apostado na demanda interna.

15. Quais os fatores sistêmicos e institucionais que exercem maior influência sobre o desempenho das empresas? Indique os mais importantes.

(X) política de transporte rodo-portuário

( ) distorções no sistema de política tributária

- falta de política de desenvolvimento industrial
- instabilidade cambial
- falta de incentivos governamentais
- falta de incentivos para P &D
- ameaça dos concorrentes internacionais
- elevado custo do capital no país para investimentos

16.Qual a principal iniciativa deveria ser implementada localmente para melhorar o desempenho das indústrias têxteis, na sua opinião?

Incentivos à exportação e uma política de redução de tributos.

17.Em que medida essa iniciativa poderia ser realizada em ação conjunta entre empresas e instituições locais, na sua opinião?

Unindo-se para sensibilizar o governo para a importância destas ações.