

Pequenas e médias empresas têxteis e vestuaristas face às mudanças nas condições de concorrência*

*Hoyêdo Nunes Lins***

O objeto deste artigo é a situação das pequenas e médias empresas (PMEs) têxteis e vestuaristas de Santa Catarina frente a duas mudanças experimentadas pela economia brasileira nos anos 90: a abertura comercial e a sobrevalorização do câmbio. O que se pretende é destacar o significado dessas modificações para as firmas e identificar as “respostas” por estas protagonizadas no intuito de buscar reposicionamento no mercado. Esse escopo deriva de observação segundo a qual as mudanças de marco regulatório incidentes no Brasil, na década em questão, repercutiram ampla e profundamente no sistema produtivo nacional,¹ assim como ocorreu, com temporalidades e intensidades diversas, em vários países da América Latina que efetuaram ajustes macroeconômicos desde os anos 80.²

O corte setorial do estudo justifica-se pelo que as indústrias têxteis e vestuaristas representam em Santa Catarina, inclusive em termos históricos. De fato, os ramos Têxtil e Vestuário, calçados e artefatos de tecidos têm concentrado, conjuntamente, mais de um quarto das empresas industriais e do contingente empregado na indústria estadual;³ os Materiais têxteis e suas obras alcançaram 12,3% do valor exportado por essa economia em 1996, o que significou o quarto lugar em termos de grupos de produtos; os artigos têxteis e de

* Versão modificada do trabalho intitulado **Marco Regulatório, Reestruturação Produtiva e Competitividade de Pequenas e Médias Empresas do Complexo Têxtil-Vestuário**, apresentado no XXVI Encontro Nacional de Economia da ANPEC, realizado em Vitória, de 8 a 11 de dezembro de 1998 (Lins, 1998).

** Professor Doutor, Titular do Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina, com participação no Programa de Mestrado em Economia Industrial da mesma instituição.

E-mail: hnlins@cse.ufsc.br

¹ É o que sugerem estudos como, por exemplo, os de Bielschowsky e Stumpo (1996) e Miranda (1996).

² Consultar, sobre o assunto, Katz (1996).

³ Todas essas percentagens foram extraídas de **Santa Catarina em Dados** (1996).

vestuário figuram entre os mais representativos das exportações estaduais para Argentina, Paraguai e Uruguai, os sócios do Brasil no Mercosul (B. Expor-s. Sta. Catarina, 1996), para onde são canalizados diferentes tipos desses produtos (Bal. Com. Sta. Catarina, 1997).

O artigo baseia-se em pesquisa direta, mediante entrevistas em 65 PMEs⁴, com presença em diversos pontos da cadeia têxtil-vestuarista. Localizadas em diferentes regiões de Santa Catarina (Região Nordeste, nas áreas de Joinville e Jaraguá do Sul; Vale do Itajaí, em Blumenau e Brusque; Grande Florianópolis; Sul, nos Municípios de Criciúma e Nova Veneza), as firmas ostentavam níveis de pessoal ocupado e de faturamento bastante heterogêneos (Quadro 1).

Quadro 1

Caracterização das firmas da base de dados

INDICADORES	NÚMERO DE FIRMAS
Total de firmas	65
Tipos de atividades	
Confecções de vestuário	29
Têxtil	16
Confecções de vestuário e têxtil	11
Serviços de beneficiamento	3
Serviços de beneficiamento e fabricação	6
Pessoal ocupado	
Até 100	39
> 100 a 250	16
> 250	10
Faturamento (US\$ 1 000)	
Até US\$ 2 000	30
> US\$ 2 000 a US\$ 5 000	13
> US\$ 5 000 a US\$ 15 000	14
> US\$ 15 000	8

FONTE: Pesquisa direta nas empresas.

O texto contém três seções, além desta Introdução e das Considerações Finais. Na seção seguinte, enfocam-se os efeitos da abertura comercial e da política de câmbio do Plano Real em termos de importações de artigos têxteis e

⁴ Pesquisa referente ao projeto intitulado **Competitividade e Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas do Complexo Têxtil-Vestuário de Santa Catarina**, financiado pelo CNPq e coordenado pelo autor.

de vestuário e assinalam-se as principais conseqüências para as PMEs entrevistadas. Depois, abordam-se aspectos da reestruturação produtivo-organizacional efetuada em nível de firma, na perspectiva das mudanças nas condições de concorrência, e procura-se identificar grupos de competitividade no coletivo de firmas investigadas. Em terceiro lugar, com inspiração na idéia de que a competitividade não se define somente em nível micro, mas guarda relação também com o contexto mais ou menos imediato em que as empresas operam, focaliza-se a questão das condições e das interações locais.

1 - Importações brasileiras de produtos têxteis e de vestuário e impactos nas PMEs catarinenses

O crescimento das importações brasileiras no bojo da abertura comercial incidiu fortemente nas atividades do complexo têxtil-vestuário. A velocidade já era considerável desde o início da década, principalmente no que concerne aos manufaturados têxteis; mas entre 1994 e 1995, com a sobrevalorização do câmbio que escorou o Plano Real, o salto foi impressionante. A partir de então, cresceram rapidamente até as importações de artigos de vestuário, anteriormente menos implicados. O impacto da política cambial foi tamanho que, pela primeira vez nos anos 90, em 1995 a balança comercial têxtil apresentou saldo negativo.

As conseqüências da avalanche de importações foram dramáticas. Por exemplo, a entrada avassaladora de tecidos e fibras têxteis redundou em milhares de demissões no País como um todo, em ambiente de queda na produção das fiações e tecelagens e de intensificação na inadimplência de confeccionistas e comerciantes atacadistas e varejistas, já afetados pelas medidas de contenção ao consumo enfeixadas no programa governamental de estabilização dos preços. A Tabela 1 concentra dados sobre todo o referido.

A escalada das importações afetou até a produção nacional de máquinas têxteis. Isso ocorreu, de um lado, porque algumas fiações e tecelagens, às voltas com as dificuldades impostas pelo novo quadro concorrencial, reduziram os seus investimentos. De outro lado, porque cresceram também as compras de máquinas têxteis no Exterior: entre 1990 e 1996, o valor correspondente aumentou cerca de 85%.⁵ Essa expansão nas compras de maquinário estrangeiro contribuiu para a

⁵ Ver reportagem no jornal **Folha de São Paulo** (Setor..., 1997, p.2-8).

redução na quantidade de fabricantes no País, um declínio de cerca de 20% entre 1990 e 1996⁶. A competitividade dos fabricantes estrangeiros não se baseia somente em maior qualidade e avanço tecnológico. As condições de compra oferecidas, com prazos mais dilatados para pagamento, são especialmente atraentes, dificilmente acompanhadas pelos produtores brasileiros.⁷

Tabela 1

Balança comercial têxtil, importações de artigos de vestuário e empresas e empregos em fiação, tecelagem, malharia e acabamento têxtil no Brasil — 1990-96

ANOS	BALANÇA COMERCIAL TÊXTIL (US\$ milhões)			ARTIGOS DE VESTUÁRIO		NÚMERO DE EMPRESAS (1)	NÚMERO DE EMPREGOS (1) (mil)
	Exportações	Importações	Saldo	Importações (US\$ milhões)	% Sobre Importações Têxteis		
1990	1 248	463	785	131	28,3	4 938	809
1991	1 382	569	813	169	29,7	4 853	703
1992	1 491	535	956	116	21,7	4 584	521
1993	1 382	1 175	207	159	13,5	4 436	483
1994	1 403	1 323	80	296	22,4	4 470	501
1995	1 441	2 286	-845	804	35,2	4 103	436
1996	1 292	2 307	-1 015	862	37,4	3 817	356

FONTE: COMPETITIVIDADE da indústria têxtil no nordeste (1997). Fortaleza : Banco do Nordeste do Brasil/ Escritório Técnico de Estudos do Nordeste, dez.

BOLETIM DO BANCO CENTRAL DO BRASIL (1994; 1998). Brasília : BACEN, out.; mar.

Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT).

Instituto de Estudos de Marketing Industrial (IEMI).

(1) Atividades de fiação, tecelagem, malharia e acabamento têxtil.

As empresas têxteis e vestuaristas entrevistadas em Santa Catarina não foram poupadas das pressões concorrenciais relacionadas ao crescimento das importações. A maioria (quase três quartos) declarou ter sido afetada negativamente. Das que fabricavam artigos de vestuário, de forma exclusiva ou não, cerca de 80% indicaram tais efeitos. Geralmente, os impactos deviam-se, dentre outras coisas, à grande dificuldade para fazer frente aos baixos preços dos produtos estrangeiros. Isso não surpreende, já que países como a China, alçada à condição de importante ator no cenário têxtil-vestuarista internacional, ostentam níveis de salários entre os menores do mundo.

⁶ Ver reportagem no jornal **Folha de São Paulo** (SETOR... 1996, p.2-3).

⁷ Consultar Lins (1997), onde se estuda a situação de PMEs fabricantes de bens de capital catarinenses, dentre as quais algumas que produzem máquinas têxteis, no contexto de abertura comercial do Brasil.

As PMEs catarinenses foram afetadas tanto direta quanto indiretamente. Diretamente, quando a entrada de produtos importados significou “ocupação” dos (ou pelo menos de parte dos) mercados das próprias empresas por fabricantes estrangeiros. Indiretamente, quando clientes ou concorrentes sofreram os impactos das importações e reagiram a eles, afetando as firmas pesquisadas. Entretanto, via de regra, observou-se, no nível de cada empresa, combinação de efeitos diretos e indiretos.

Casos de efeitos diretos permitiram observar situações como as indicadas a seguir:

- houve empresas que abandonaram produtos vulneráveis à forte concorrência externa e concentraram esforços em linhas já exploradas e que representavam nichos protegidos, onde encomendas públicas (de prefeituras, bombeiros, escolas públicas) e privadas (de escolas, na maioria) permitiam manter os negócios;
- certas empresas, como camisarias (especialmente atingidas pela concorrência das importações), desativaram totalmente linhas anteriormente exploradas, sendo que algumas firmas que desenvolviam atividades têxteis e de confecções interromperam a produção de roupas e se limitaram a fabricar tecidos e malhas, por exemplo;
- algumas PMEs, embora não tenham abandonado linhas e nem se refugiado em nichos de mercado de escoamento garantido (devido à natureza de suas relações com clientes), diminuíram significativamente a produção, conservando maior nível de atividade na fabricação de produtos que, face à experiência acumulada, representavam certa garantia de venda, em todos os casos com modificação no leque ofertado, paralelamente ou não à troca de matérias-primas na tentativa de reduzir custos (substituição do *cotton* ou do linho pela microfibrã, por exemplo), como ocorreu em vários casos;
- houve, também, exemplos (embora escassos) de empresas que, tendo desativado linhas inteiras, incorporaram outras integralmente novas, visando fugir de posição reconhecidamente frágil e, mediante ampla inovação, atuar em terreno mais promissor, embora novo (para a firma) e, por isso, ainda por desbravar.

Os efeitos indiretos também se apresentaram de várias maneiras para as PMEs estudadas. Combinados ou não com os diretos, fizeram-se notar, principalmente, quando:

- firmas de maior porte se viram obrigadas a reduzir seus preços para lograr competir com produtos estrangeiros; para as PMEs, isso traduziu-se em

pressão adicional àquela associada à concorrência direta dos produtos importados;

- as maiores dificuldades para exportar, vinculadas sobretudo à sobrevalorização cambial, ensejaram a orientação de parcela maior das vendas de firmas exportadoras para mercados domésticos, intensificando a concorrência para as firmas menores;
- o acesso mais fácil de concorrentes nacionais (geralmente empresas de porte superior) às fontes de insumos no Exterior, tendo em vista possibilidades de compras que representam vantagens de custos, possibilitou praticar preços que acentuaram a concorrência para as PMEs;
- prestadores de serviços de beneficiamento sofreram redução de encomendas, aumento de inadimplência e pressões para reduzir preços dos serviços por conta dos efeitos (diretos ou indiretos) da concorrência sobre os seus clientes;
- fabricantes de artigos têxteis (malha, por exemplo), não afetados pela concorrência direta de produtos importados, se defrontaram com diminuição de pedidos causada pelas dificuldades dos clientes (geralmente firmas vestuaristas) para manter seus níveis de produção;
- PMEs **faccionistas** (em exclusividade, ou não) sofreram pressões para reduzir preços emanadas de clientes **confeccionistas** que acusavam impactos diretos ou indiretos da concorrência dos produtos importados.⁸

Entretanto nem todas as PMEs declararam efeitos negativos da abertura comercial: sete firmas disseram-se não atingidas, embora reconhecessem que poderiam sê-lo no futuro, e 10 outras informaram acreditar que, mesmo futuramente, não sofreriam problemas. Tais casos estavam associados a particularidades diversas.

Uma firma, embora fabricasse artigos menos sofisticados e atuasse na mesma faixa de mercado dos produtos de origem asiática, vendia por catálogo e, assim, lograva manter o seu nível de comercialização. Duas firmas, uma que fabricava fios e outra que produzia malha, canalizavam toda a produção para

⁸ Em geral, refere-se à subcontratação/terceirização nas indústrias têxteis e vestuaristas através do termo **faccão**. Na fabricação de artigos de vestuário, por exemplo, quem "dá" **faccão** são os **confeccionistas**, proprietários de marcas ou etiquetas.

empresas com as quais mantinham relações de longo prazo, inclusive de cunho familiar: a mencionada malharia abastecia a confecção que pertencia ao irmão do proprietário.

Algumas firmas tinham na especificidade de seus produtos o principal elemento “protetor”. Era o caso de um fabricante de **desfibrados**, um tipo de produto utilizado na indústria automobilística (forros), que não enfrentava qualquer “assédio” de produtores internacionais. Era também o caso de um médio produtor de elásticos embutidos, basicamente para suprir produtores de *lingerie*, que não acusou quaisquer efeitos negativos, porque seus clientes também não foram atingidos: as diferenças nas estruturas físicas entre mulheres asiáticas e brasileiras estariam “protegendo” os fabricantes de *lingerie* nacionais.

O nível de qualidade também foi assinalado como fator decisivo: alguns fabricantes de roupas declararam “imunidade”, porque, conforme auto-avaliação, produziam artigos de qualidade superior à dos importados. Assim, considerou-se essencial participar de mercados diferentes, como resultado de estratégia ou pelas próprias características das empresas. Quando a maior qualidade derivava de estratégias, o escasso (se algum) efeito da concorrência dos importados tinha a ver com antecipações, que, via de regra, resultaram em diferenciação de produto.

2 - PMEs catarinenses frente às mudanças de marco regulatório

A maioria das PMEs estudadas reagiu às implicações das mudanças de marco regulatório. Abordar o assunto significa focalizar os movimentos efetuados na busca e/ou manutenção de competitividade, isto é, de um desempenho comercial positivo, escorado em eficiência técnica em diferentes esferas. Entretanto é fundamental adotar uma perspectiva dinâmica. “Se observados *dinamicamente*, tanto desempenho quanto eficiência são resultados de capacitações acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas, em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico em que estão inseridas” (Coutinho, Ferraz, 1994, p.18).

No que segue, evidenciam-se aspectos das trajetórias recentes das PMEs, enfeixados no que se pode considerar um processo de reestruturação em contexto de liberalização comercial e acirramento da concorrência.

2.1 - Investimentos, modernização e reorganização produtiva

Quase todas as PMEs realizaram investimentos desde o início dos anos 90, geralmente com recursos próprios, para “fugir dos bancos e dos juros”, conforme diversos depoimentos.

Isso resultou em compra de maquinário mais moderno, inclusive no Exterior, dadas as facilidades de importação associadas à própria abertura comercial (fortalecidas depois pela política de câmbio) e aquelas oferecidas pelos fabricantes estrangeiros, relacionadas a prazos de pagamento, por exemplo. Máquinas de costura, para bordar e fazer acabamentos, eletrônicas e até programáveis, integravam o elenco adquirido por firmas vestuaristas. Teares computadorizados e passadores de fios auto-regulados compunham a relação ostentada pelas empresas têxteis. Máquinas com dispositivos microeletrônicos para tinturaria, além de ramas automatizadas, faziam parte do rol assinalado por prestadores de serviços de beneficiamento.

Os investimentos repercutiram em modernização tecnológica. Como as referidas indústrias são absorvedoras de inovações determinadas em outros setores industriais, difundidas por fornecedores de maquinário e matérias-primas⁹, as importações contribuíram para níveis de atualização que, em certos casos, permitiram proximidade à fronteira técnica internacional. Em decorrência, várias firmas experimentaram aumento de qualidade e produtividade.

O esforço inversionista também contemplou a modernização das estruturas de gestão. Principalmente entre firmas de porte médio, relativamente mais profissionalizadas, houve iniciativas formais em qualidade e produtividade (Q&P). Algumas vezes, isso requereu apoio externo, mesmo de fora de Santa Catarina. Entretanto várias tentativas enfrentaram dificuldades relacionadas até a resistências internas, em nível de gerência ou diretoria. De todo modo, introduziram-se técnicas de gestão atualizadas, geralmente no bojo de estratégias tecnológicas. Células de produção, controle estatístico de processos e Kanban e Just-in-Time foram as iniciativas mais assinaladas. Note-se que a maioria das firmas mensurava a produtividade, mas poucas utilizavam indicadores de qualidade, geralmente traduzida em incidência de defeitos e devolução de mercadorias.

Observou-se que as empresas fortaleceram as suas atividades de criação. Mais da metade, sobretudo de tamanho médio, possuía funcionários atuando

⁹ Consultar Pavitt (1984) sobre a situação dos diferentes setores industriais quanto à incidência de inovações tecnológicas relevantes.

em desenvolvimento de produtos. Frise-se que, em diversos casos, ocorreria aumento dos contingentes envolvidos. Trata-se de aspecto importante dos ajustes efetuados, condizente com as tendências internacionais nos setores em foco, segundo as quais moda, estilo e *design* configuram, cada vez mais, elementos-chave da competitividade.¹⁰ Foi principalmente em empresas que possuíam laboratórios que se observou mão-de-obra em atividades que exigem qualificação mais elevada e formação específica. Geralmente, eram fabricantes de artigos têxteis, mesmo que não de forma exclusiva, e desenvolviam, ainda, serviços de beneficiamento (tinturarias, por exemplo). Onze firmas possuíam tais laboratórios, a maioria desde os anos 80, porém ampliados recentemente. Embora essas empresas também recorressem a laboratórios externos, a manutenção de capacidades próprias exigia a presença de químicos e de outros técnicos nos respectivos quadros.

Entretanto a modernização das estruturas produtivas implicou número relativamente pequeno de PMEs (Quadro 2). Mais da metade realizou investimentos (acumulados no período 1990-95) que não ultrapassaram US\$ 400 mil, e mais de 60% apresentou coeficientes de investimento não superiores a 20%.¹¹ Níveis mais elevados foram observados somente em algumas firmas eminentemente têxteis e, sobretudo, entre prestadores de serviços de beneficiamento, como estamparia e tingimento, o que é coerente com a natureza das atividades implicadas.

Mais de 80% das empresas não possuía qualquer maquinário eletrônico, fato cuja dimensão é percebida quando se considera que, no plano internacional, os avanços tecnológicos na produção têxtil-vestuarista, com disseminação no uso de componentes microeletrônicos, têm se revelado rápidos e abrangentes.¹² Note-se que poucas PMEs indicaram dispor de sistemas CAD¹³, crescentemente utilizados internacionalmente e base de avanços notáveis em *design* e corte. Assim, os investimentos realizados estavam longe de significar a existência de parque fabril com equipamentos novos, em termos médios. Pelo menos um quinto das firmas reconheceu ser antigo o maquinário em utilização (idade média superior a 10 anos); embora as compras ocorressem “a todo momento” (conforme assinalado nas entrevistas), ainda assim quase um terço das empresas indicou ter que renovar com certa urgência mais da metade do que possuía em uso.

¹⁰ Conferir, por exemplo, Garcia (1993) sobre a indústria têxtil e Bastos (1993) sobre a vestuarista.

¹¹ Por coeficiente de investimento entende-se a razão entre os investimentos acumulados entre 1990 e 1995 e o faturamento de 1995.

¹² Consultar Hoffman (1985).

¹³ Computer Aided Design.

Quadro 2

Indicadores de modernização nas PMEs da base de dados

INDICADORES	NÚMERO DE FIRMAS
Total de empresas	65
Coefficiente de investimentos entre 1990 e 1995 (1)	
Até 20%	36
> 20% até 60%	23
> 60%	6
% do maquinário necessitando renovação (2)	
Até 25%	23
> 25% até 50%	20
> 50%	20
Sistemas CAD	
Sim	12
Não	53
Modalidades de gestão	
Familiar sem auxílio de profissionais	27
Familiar com auxílio de profissionais	10
Profissional sem presença importante de familiares	28
Mudanças organizacionais e/ou novos procedimentos	
Não	31
Células de produção	16
Controle estatístico de processos	15
Kanban e Just-in-Time	15
Controle de tempos nas operações de produção	13
Qualidade total	8
5 S	8
Círculo de controle de qualidade	6
Administração participativa	5
Outros tipos	3
Firmas subcontratantes	
% da subcontratação no valor produzido	53
Até 20%	25
> 20% até 40%	16
> 40%	12
Firmas subcontratadas	
% da subcontratação no faturamento	23
Até 25%	11
> 25% até 50%	7
> 50%	5

FONTE: Pesquisa direta nas empresas.

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

(2) Duas firmas não conseguiram fornecer a informação.

Quanto à modernização organizacional, mais da metade das firmas não introduziu qualquer programa formal, ou deflagrou alguma iniciativa importante, em matéria de Q&P. Programas de qualidade total e emprego de cálculos de controle de qualidade e de técnicas de solução de problemas, dentre outros procedimentos de gestão da produção, foram raramente observados. Dentre as PMEs que tentaram avançar em termos organizacionais, várias interromperam os processos ou simplesmente não ultrapassaram as fases iniciais. A conjuntura adversa foi uma das alegações apresentadas: algumas empresas que iniciaram processos de modernização, porém os interromperam, disseram estar em compasso de espera face à evolução dos acontecimentos (pressão da concorrência externa, redução nas vendas, aumento da inadimplência, etc.), aguardando a melhor oportunidade de reiniciar. Entretanto, em muitos casos, sobretudo nas firmas que nada fizeram em Q&P, a ausência de iniciativas sugeriu condutas de mera sobrevivência, tão-somente vegetativas.

Muitas firmas racionalizaram o uso da mão-de-obra, encolhendo os contingentes empregados, reduzidos, na média, em 21% desde 1990. Isso fez eco ao que se observou nas indústrias têxteis e vestuaristas do Brasil como um todo, com efeitos especialmente dramáticos nas áreas onde tais atividades apresentam elevada participação na estrutura produtiva.

No Médio Vale do Itajaí, por exemplo, principal área de produção têxtil-vestuarista de Santa Catarina e uma das mais importantes do Brasil, o emprego no conjunto das fiações e tecelagens localizadas na base territorial do Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Fiação e Tecelagem de Blumenau diminuiu quase 26% entre dezembro de 1992 e julho de 1997. A queda sugere o que os anos 90 representaram para os setores em foco em Santa Catarina. Se a reestruturação permitiu modernizar processos produtivos e favoreceu avanços em Q&P, também contribuiu para tornar redundante parcela expressiva e crescente dos efetivos diretamente envolvidos. Simultaneamente, provocou intensificação do trabalho, pois várias etapas da produção foram aglutinadas, e um número maior de máquinas, mais velozes, tornou-se objeto de vigilância para um mesmo contingente de trabalhadores. Inovações como células de produção, onde os trabalhadores tendem à multifuncionalidade, contribuíram para o referido quadro.¹⁴

Entretanto os impactos sobre o emprego e as relações de trabalho não derivaram só da modernização, que, de todo modo, se revelou pouco abrangente. Foram também resultado (talvez principalmente) da intensa transferência de

¹⁴ Consultar DIEESE-SC (Reestruturação..., 1996), por exemplo, sobre tais questões.

atividades para empresas subcontratadas ou para trabalhadores em domicílio. Conforme indica o Quadro 2, 81% das PMEs mobilizavam capacidades externas (em várias isso ocorria em simultâneo à atuação como subcontratada por outras empresas), embora, para a maioria, tal prática não representasse participação no valor produzido superior a 40%. Os principais objetivos eram reduzir custos sem diminuição da oferta e responder flexivelmente às oscilações do mercado.

A possibilidade de combinar redução de custos e riscos e flexibilização frente às oscilações e incertezas do mercado configuram, em quaisquer circunstâncias, atrativo irresistível. Assim, para grande número de empresas estudadas, o aprofundamento da subcontratação, articulado à diferenciação de produto, foi considerado estratégia capaz de facilitar o enfrentamento do quadro concorrencial dos anos 90. Tanto assim que várias PMEs informaram pretender subcontratar, se não a totalidade, pelo menos a maior parte da produção. Algumas firmas, geralmente envolvidas na produção de artigos de vestuário, já se preparavam para transferir toda a produção de certas linhas para terceiros.

Deve-se ressaltar que, freqüentemente, a produção subcontratada ocorria em meio a relações de “informalidade”, o que rimava com aprofundamento do caráter precário das condições de trabalho.¹⁵ Por outro lado, não havia garantia de que os vínculos fossem duradouros. De fato, sobretudo quando envolviam a produção vestuarista, as relações de subcontratação de que participavam as PMEs estudadas muitas vezes tendiam a ser temporárias. Em geral, sua intensidade acompanhava as oscilações do mercado: as encomendas ampliavam-se sob conjuntura favorável e diminuíam em fases de queda nas vendas dos subcontratantes. Além disso, a subcontratação quase sempre abrangia só as atividades mais corriqueiras, como a “montagem” de artigos de vestuário ou o acabamento de costura de artigos têxteis, além de outras como tecelagem, via de regra com matérias-primas compradas pelos subcontratantes.

Porém os motivos da subcontratação normalmente diferem conforme a natureza dos segmentos produtivos e das tarefas específicas.¹⁶ Nos setores em análise, subcontratar a costura e a montagem das peças tendia a refletir tão-somente busca de capacidade externa devido às oscilações do mercado. Diferente era a subcontratação de atividades de estamparia, por exemplo, em que se encontrava em jogo, via de regra, o acesso a uma especialização que as firmas não possuíam internamente: não obstante a presença de razões também

¹⁵ Sobre os impactos da subcontratação para as PMEs estudadas, consultar Lins (1998a).

¹⁶ Sobre os diferentes tipos de subcontratação, consultar Holmes (1986), por exemplo.

vinculadas a custos (já que mobilizar capacidades externas especializadas significa não ter que investir para disponibilizá-las), o essencial, nesse caso, era a qualidade do serviço, e, assim, as relações correspondentes geralmente se mostravam mais densas e cooperativas. Contudo, conforme indicado, esse tipo de subcontratação não configurou regra entre as PMEs estudadas.

2.2 - Condutas empresariais e competitividade

Assinalou-se que a maioria das PMEs foi afetada negativamente pelas mudanças de marco regulatório. Entretanto as situações competitivas ostentadas pelas empresas eram heterogêneas. O próprio impacto da concorrência externa não significava a mesma coisa para todas as firmas: para além das especificidades ligadas à oferta (alguns segmentos sofreram mais “assédio” das importações do que outros), havia diversidade quanto à absorção do golpe relativo ao acirramento da concorrência e às reações protagonizadas. Isso quer dizer que, na maior parte, as posições competitivas face às novas regras do jogo concorrencial não eram estranhas às opções privilegiadas em escala de empresa.

De fato, observaram-se distintas situações competitivas entre as PMEs. A maioria (39%) revelou-se escassamente competitiva; um terço mostrou situação positiva; as demais combinavam traços que ora sugeriam participação no conjunto mais precário, ora justificavam inclusão no estrato melhor posicionado, merecendo “classificação” de medianamente competitivas.

Entre as empresas com frágil situação competitiva, predominaram as exclusivamente vestuaristas. O maior número apresentou trajetórias de involução, às vezes devido ao refúgio em nichos de mercado de menor concorrência, com prejuízo das atividades anteriormente dominantes, ou à retirada de elementos de diferenciação dos produtos, visando comprimir custos. Quase sempre com redução nos investimentos — implicando defasagem tecnológica e em termos organizacionais — e também com aumento na prestação de serviços para terceiros, em claro movimento de retrocesso, eram firmas cujas “respostas” às mudanças de marco regulatório se limitavam à redução de preços e no nível de atividade, com aprofundamento da subcontratação na perspectiva de menores custos.

Em alguns casos, as bases de comercialização eram precárias, notadamente quando havia dependência em relação a poucos clientes, circunstância em que qualquer nível de inadimplência adquiria dimensões dramáticas. Em outros casos, empresas vergavam sob o peso de problemas financeiros antigos, que perduravam e se agravavam pelas adversidades associadas ao

novo quadro concorrencial. Tanto assim que, mesmo quando investimentos razoáveis tinham sido realizados, notavam-se situações difíceis em virtude do peso dessa herança. As firmas desse subgrupo quase sempre denotavam estruturas pouco profissionalizadas e condutas vegetativas, de mera sobrevivência. De outra parte, eram majoritariamente de pequeno porte, em vários casos devido às reduções dos efetivos aceleradas a partir do Plano Real.

As PMEs em melhor situação competitiva atuavam em diferentes pontos da cadeia produtiva e, em grande número, ostentavam porte médio, sendo que várias tinham alcançado esta dimensão pelo recente encolhimento dos respectivos quadros. Havia empresas que registravam muitos anos de presença nos negócios, tinham atravessado períodos de alternância entre fases de expansão e declínio, em especial nos anos 80, e, face às transformações da década de 90, privilegiavam condutas de efetiva reestruturação. Assim, além de reduzir preços frente à pressão concorrencial das importações, a maioria também procurou diferenciar produto, de modo a buscar e fortalecer a inserção em espaços de mercado mais exigentes e seletivos. Isso foi observado, sobretudo, nas PMEs vestuaristas que enfrentavam a concorrência de produtos de origem asiática, muito mais baratos, porém, em geral, de menor qualidade. Da mesma forma, muitas protagonizaram investimentos de magnitude variável, via de regra correspondentes aos níveis mais elevados do painel de empresas: modernização de instalações e de máquinas e equipamentos (inclusive com aquisição de maquinário informatizado no Exterior) e inovações organizacionais, que, às vezes, se revelaram intensas, assim como avanços em Q&P e o fortalecimento das atividades de criação figuravam com destaque entre as iniciativas.

Certas empresas demonstraram capacidade de antecipação, vislumbrando as implicações das mudanças e canalizando esforços em direções estratégicas; revelaram argúcia, garantindo se não “imunidade” à agudização da concorrência, pelo menos posição de certa tranqüilidade (casos de licenciamentos de marcas consolidadas e de reorientação radical no leque de produtos ofertados); fizeram prova de inventividade, quando tentaram complementar o ciclo de negócios mediante importação de produtos prontos com vistas à revenda e através de incorporação de atividades de beneficiamento para terceiros, sem atrofia do que faziam anteriormente. Deve-se realçar que havia firmas que exportavam, inclusive, para países mais industrializados.

Mais ou menos distribuídas entre diversos tipos de atividades, 29% das PMEs mostravam posições competitivas que, se não eram precárias, também não se revelavam de fato vantajosas. Algumas, além de reduzir preços e tentar diferenciação de produto, até que investiram razoavelmente e conseguiram certa modernização das estruturas produtivas. Porém observou-se precariedade em Q&P e em inovações organizacionais. De outra parte, a predominância de gestão familiar sem apoio de profissionais limitava, em certos casos, possibilidades já

escassas, devido ao pouco tempo em atividade e à pequena experiência registrada. Merece destaque o fato de que as estruturas de comercialização de algumas PMEs apresentavam dependência não negligenciável em relação a poucos clientes, o que não deixava de configurar base de importantes problemas. Também foram percebidas trajetórias de poucas mudanças em firmas com várias décadas nos negócios, sugerindo condutas de tipo “inercial”, pouco propensas a qualquer tipo de “salto para a frente”. Por outro lado, havia firmas que ainda amargavam as conseqüências de situações de crise instaladas em passado recente, como um tradicional fabricante de roupas instalado em Brusque que, embora exportasse para os Estados Unidos, fora obrigado a encorpar os seus negócios com **facção** para firmas maiores, encontrando-se, inclusive, concordatário.

Também compunham grupos distintos de competitividade as firmas que reivindicaram a condição de “imunidade” *vis-à-vis* à concorrência das importações. Conforme indicado anteriormente, os motivos pelos quais várias PMEs não foram negativamente afetadas diziam respeito a aspectos como especificidade de produto (fabricação de tipos de artigos pouco ou não presentes nos fluxos de importações) e presença em esquemas de comercialização que, de alguma forma, garantiam resultados satisfatórios (venda por catálogo, destinação para outras empresas pertencentes a membros da mesma família e venda integral ou majoritária em redes de lojas próprias, por exemplo). Entre tais empresas, duas apresentavam situações competitivas precárias, e sete, condições mais favoráveis. Estas últimas eram quase todas de porte médio e denotavam dinamismo. Algumas mostravam-se equipadas conforme padrões internacionais: em boa parte dos casos, a proclamada “imunidade” guardava relação com níveis de atualização tecnológica e organizacional que proporcionavam bons resultados em termos de Q&P. A isso acrescentavam-se estratégias de diferenciação da oferta que, implementadas desde o início da atual década, por conta da percepção sobre o significado da abertura comercial, propiciavam relativa tranqüilidade.



Como se nota, as firmas têxteis e vestuaristas estudadas em Santa Catarina estavam longe de conformar um bloco homogêneo. As diferenças associavam-se principalmente às condutas privilegiadas — ou que se revelaram possíveis, tendo em vista diversos fatores ligados às características individuais de cada PME — em escala microeconômica. Fazendo referência à análise de Nelson (1991) sobre a problemática da diferenciação interfirma, pode-se, então, dizer que as opções no interior dos “espaços discricionais” de que dispuseram as empresas no decorrer das respectivas trajetórias configuraram fatores essenciais dos níveis de competitividade exibidos.

O que se pode dizer das “condições de contexto” (Dosi, 1988) no interior das quais as PMEs estudadas atuavam?

3 - Microssistemas locais de competitividade: luzes e sombras

Desde os anos 80, ganhou corpo um tipo de análise sobre desempenho industrial que transcende a esfera da firma e enfatiza a importância das aglomerações territoriais de empresas, ou *clusters*. Esse enfoque inspira-se em experiências como as dos chamados “distritos industriais” ou “distritos marshallianos”, em alusão aos escritos de Alfred Marshall sobre economias externas e localização industrial (Marshall, 1979).

O avanço desse enfoque tem relação com o êxito observado em diversas regiões, sobretudo européias, em matéria de, por exemplo, inovações e exportações. Na base dessa performance, encontram-se diferentes tipos de interações envolvendo empresas e instituições, assim como a existência de espaços de cooperação em vários níveis, que proporcionam não só menores custos relativos, devido à localização específica, mas também aprendizagem, acúmulo de conhecimentos e difusão de inovações. Assim, criam-se ou ampliam-se as condições para a produção flexível, em ambiente onde concorrência e colaboração operam simultânea e articuladamente, configurando quadro de “eficiência coletiva” que tende a beneficiar variados grupos de agentes econômicos. Pode-se indicar, dessa forma, que tais aglomerações setoriais constituem espécies de “microssistemas locais de competitividade”.¹⁷

Certas regiões catarinenses registram décadas de envolvimento com atividades têxteis-vestuaristas, apresentando histórias que praticamente se confundem com as dos próprios setores no Estado. O principal exemplo é o Médio Vale do Itajaí, polarizado por Blumenau e reconhecido nacional e internacionalmente em virtude de suas atividades têxteis e vestuaristas. Daí o interesse em investigar a importância das configurações produtivo-territoriais existentes para a competitividade das PMEs estudadas em Santa Catarina.

Em algumas regiões onde se fez pesquisa, ainda se nota forte influência da cultura relacionada à imigração européia que colonizou parte considerável do Estado no século XIX, com fluxos de origem principalmente germânica e italiana. Isso poderia significar níveis de interação sustentados por identidade sócio-

¹⁷ A bibliografia sobre o assunto é enorme. A título de ilustração, pode-se assinalar: Benko e Lipietz (1992), Amin (1994) e Schmitz (1995). Avanços recentes na análise dos referidos arranjos produtivo-territoriais transcendem o enfoque de Marshall, pois atribuem ênfase particular ao problema da ação conjunta, voluntária, entre os agentes que integram os *clusters*, enquanto a visão marshalliana parece dirigir o foco às economias externas. Consultar, sobre esse debate, Nadvi (1997) e Schmitz (1995), por exemplo.

-cultural associada ao passado comum de parte da população. Era legítimo supor que essa herança tivesse “cimentado” as relações locais, haja vista uma provável incidência de padrões de comportamento e escalas de valores implícitos e mais ou menos consensuais, um aspecto que caracteriza os “distritos industriais” de que fala a literatura especializada.

Desse modo, mostrou-se pertinente indagar sobre o quanto os entornos sócio-institucionais influenciaram o comportamento das empresas frente às mudanças de marco regulatório na economia brasileira e, assim, tiveram importância para os desempenhos das firmas, traduzidos em diferentes posições competitivas. Explorar o assunto requereu considerar os elementos das estruturas locais que de fato ostentavam relevância para as atividades em questão. De outra parte, implicava perscrutar o modo como as PMEs percebiam as regiões em que atuavam, com ênfase no problema relativo às interações em âmbito local-regional.

É necessário assinalar desde logo que foram encontradas PMEs com diferentes situações competitivas em todas as regiões estudadas. Os efeitos das mudanças de marco regulatório fizeram-se sentir quer em áreas historicamente relacionadas à produção têxtil-vestuaristas, como o Médio Vale do Itajaí, quer em locais só recentemente implicados, como a região da Grande Florianópolis.

De uma forma geral, as PMEs assinalaram como principais vantagens locais dos respectivos espaços de atuação as possibilidades para subcontratação e terceirização (associadas à existência de numerosas firmas e trabalhadores em domicílio), a qualificação da mão-de-obra, a existência de serviços de apoio e a presença de tecido institucional em que associações de fabricantes e o Senai, por exemplo, marcavam presença. A administração pública municipal foi geralmente objeto de crítica ou, pelo menos, de indiferença quanto à sua importância para as atividades em análise. Essa impressão foi manifestada em contexto de escassez de iniciativas do tipo envolvendo parcerias público-privadas com vistas à promoção dos setores em foco, embora algumas regiões registrassem experiências interessantes na matéria, como se falará depois.

Sobre as relações de subcontratação e terceirização — vinculadas à temática dos vínculos entre empresas, sempre destacada na literatura sobre “distritos industriais” —, é necessário assinalar que não se observou, na maior parte, produção verticalmente desintegrada entre unidades de trabalho especializadas em fases do processo produtivo (ao estilo das *stage firms*), isto é, desintegrada em nível de firma, mas integrada no plano da região, como ocorre nos “distritos industriais”, europeus ou não.¹⁸ De outra parte, aquelas

¹⁸ Consultar, por exemplo, Lipietz e Leborgne (1988).

relações eram, em geral, conflituosas, com pressões em termos de preços e prazos e freqüentes ameaças de rompimento nos vínculos.

O assunto em foco remete ao problema da cooperação interfirma. Perguntadas sobre a existência de relações de cooperação nas respectivas áreas e sobre o seu efetivo envolvimento em tais vínculos, dois terços das PMEs responderam afirmativamente. Entretanto cooperação foi, nas entrevistas, geralmente considerada sinônimo de manifestação episódica de solidariedade, em momentos difíceis para alguns empresários integrantes de círculos de relacionamento mais estreito. Empréstimos de insumos e de matérias-primas ou auxílio em situações drásticas, como enchentes, foram as principais iniciativas assinaladas como de cunho cooperativo. Todavia não se tratava de práticas de fato cooperativas que resultassem em desenvolvimento conjunto, envolvendo parcerias, trocas de informações e outras iniciativas do gênero. Com efeito, as próprias PMEs reconheceram que os empresários dos setores em foco são extremamente individualistas e que as relações em nível comunitário raramente abrangem problemas relacionados às atividades profissionais.

Constitui ilustração da dificuldade para estabelecer vínculos profícuos a experiência de um pequeno empresário de Criciúma, no sul catarinense, envolvendo importação de tecidos a preço atraente. As vantagens configurar-se-iam se caso a compra fosse realizada no volume de um *container*, porém isso excedia em muito as possibilidades da firma. A saída envolvia realizar uma aquisição conjunta, mas a tentativa de organizar grupo de empresários com esse fim esbarrou na desconfiança e em desacordo antecipado quanto à divisão. Dessa forma, frustrou-se uma iniciativa que visava aproveitar benefício incrustado na abertura da economia, referente à importação de insumos e de matérias-primas. Esse é apenas um entre vários exemplos que traduzem o caráter rarefeito (para colocar de forma amena) dos vínculos cooperativos nas áreas onde se fez pesquisa.

De fato, se o discurso de quase todos os empresários indicava simpatia pela união de forças e o crescimento conjunto, a prática geralmente denunciava um individualismo exacerbado e até mesmo condutas predatórias. Um médio e tradicional fabricante de artigos para cama proclamou o interesse em atuar no sentido do desenvolvimento articulado das indústrias têxteis e vestuaristas de Blumenau, em meio às novas regras do jogo competitivo, e até lamentou que pouco se tivesse avançado nessa direção, mas foi acusado por outra empresa de “queimar” travessieiros, querendo isso significar prática eventual de preços absolutamente letal para os concorrentes de menor porte. Assim, embora as empresas fizessem referência à importância da base cultural das regiões (que se traduziria em espírito empreendedor e mão-de-obra disciplinada e afeita ao trabalho fabril, conforme avaliação em grande número de entrevistas), a verdade é que tal herança raramente frutificou em comportamentos pautados em sentido

de cooperação. Ao contrário, ouviu-se em mais de uma ocasião que o empresário de origem alemã é orgulhoso e faz questão de mostrar para a comunidade a qual pertence que é capaz de vencer sozinho.

Entretanto as diversas regiões mostraram situações bastante diferenciadas no que concerne às condições para a produção têxtil e vestuarista.

Na Grande Florianópolis, percebeu-se que as condições locais para a produção de vestuário (atividade do complexo em foco que goza de quase-exclusividade na região) são precárias. No entanto, cabe assinalar iniciativas importantes no âmbito institucional, sobretudo na forma de parcerias público-privadas como a que criou uma associação de produtores¹⁹, que, inclusive, promove viagens de empresários objetivando ampliação de conhecimentos e estabelecimento de contatos, e também como a que fez surgir, no âmbito da Universidade do Estado de Santa Catarina, um curso em área de interesse do setor (Bacharelado em Moda, com habilitação em Estilismo).

As PMEs geralmente avaliaram as instituições locais de forma negativa, até mesmo o Senai, que, via de regra, desenvolve atividades de apoio à indústria em questão (cursos para costureiras, por exemplo). Quanto à associação de fabricantes, embora fossem reconhecidos os esforços realizados no seu âmbito, não logrou suscitar avaliação absolutamente positiva, e muito menos mereceu indicação de fundamental para o desempenho das firmas. A limitação dos serviços disponíveis, que obrigava algumas firmas a buscarem em outras regiões as condições para alguma subcontratação e terceirização mais especializada, e a (assim considerada) pouca qualificação da mão-de-obra contribuíam para fortalecer o desejo de transferência para outras localidades do Estado, percebido em mais de um caso. Entretanto o quadro precisa ser colocado em perspectiva. A produção de artigos de vestuário ganhou impulso só recentemente na região (desde meados dos anos 80) e está longe de representar esteio da economia, largamente sustentada por atividades terciárias, com destaque para o turismo.

O nordeste catarinense, de sua parte, tem a estrutura industrial escorada principalmente na produção metal-mecânica, desde há muito e de modo crescente. Além disso, pelo menos em Joinville, as atividades têxteis e vestuaristas vêm apresentando dificuldades que resultaram em desaparecimento, ou drástico encolhimento/reordenamento, de capacidades produtivas correspondentes. E se competição cooperativa, relações interfirmas densas, oferta de serviços especializados e redes de instituições com atuação voltada às atividades em questão constituem elementos de caracterização de *clusters*, tudo indica que não

¹⁹ Associação das Indústrias do Vestuário da Grande Florianópolis (Assinvest).

se pode dizer que o nordeste de Santa Catarina abriga configurações produtivo-espaciais aptas a proporcionarem “eficiência coletiva” na produção têxtil-vestuarista, seja em Joinville, seja em Jaraguá do Sul. Chamou atenção o fato de que certas PMEs interagem com firmas localizadas em outras regiões, principalmente o Vale do Itajaí, visando debater e vislumbrar mecanismos de superação de problemas comuns (como a inadimplência dos clientes, por exemplo). Mas isso configurava exceção, em ambiente onde prevalecia espírito claramente individualista.

O fato de a região nordeste ostentar uma certa identidade sócio-cultural, baseada na imigração principalmente germânica, não parece ter representado qualquer consequência relevante em termos de cooperação, embora as firmas reconhecessem a importância dessa realidade. Muitas PMEs informaram que o único atrativo da região, além de bolsões de mão-de-obra qualificada, era a existência de numerosas firmas e de trabalhadores em domicílio que possibilitavam intensa subcontratação e terceirização. Registre-se que, ainda nessa região, houve simpatia à idéia de transferir atividades para outras localizações, em outros estados.

A produção vestuarista também não representa alicerce básico da economia do sul de Santa Catarina. Como na região nordeste, percebeu-se aqui intensa subcontratação e terceirização, de modo que legiões de **faccionistas**, muitos dos quais trabalhando em domicílio, eram mobilizados por donos de etiquetas locais e de outras regiões, até de fora de Santa Catarina. Entretanto, visto que a produção local se restringe a artigos de vestuário, o sul carece de relações entre clientes e fornecedores ao longo da cadeia produtiva, enraizadas na própria área. Foram notados, também, problemas na esfera dos serviços de apoio à produção, em virtude dos quais algumas firmas eram obrigadas a utilizar as estruturas de outras localidades. É verdade que houve iniciativas locais voltadas à melhoria das condições de funcionamento das empresas, ilustradas pela criação da Colméia Industrial²⁰ e do Pórtico Comercial de Criciúma²¹, e também pela tentativa de instalar sistema CAD na agência local do Senai, com acesso franqueado às empresas desde as próprias instalações destas²². Tudo isso evidenciou alguma disposição dos agentes em matéria de *self help*.

²⁰ Projeto visando melhorar as condições de funcionamento de empresas do setor, urdido no âmbito de relações entre a Prefeitura Municipal de Criciúma, que doou o terreno, e o sindicato dos produtores. A idéia é fazer com que empresas instaladas precariamente se transfiram para local com infra-estrutura e serviços de uso comum.

²¹ Centro Comercial instalado por iniciativa de empresários, em parceria com o poder público municipal, com espaços para pequenas lojas e apresentando localização estratégica, com vistas a atrair o “turismo de compras”.

²² Iniciativa no âmbito de convênio entre o Senai e o Sindicato da Indústria do Vestuário de Criciúma.

Contudo a efetiva cooperação entre concorrentes não passava de realidade ainda remota, não obstante a presença de um elemento sócio-cultural, ligado ao forte impacto da imigração italiana, que poderia “lubrificar” a interação e a confiança recíproca. De todo modo, merece realce o aparente reconhecimento de muitos empresários de que a canalização de esforços e a união constituíam elementos necessários para fazer frente às adversidades impostas pelas condições macroeconômicas do período recente. Mas o que prevalecia era o individualismo, fortalecido, em certos casos, por experiências amargas no passado.

O Vale do Itajaí é a área que mais desponta entre os espaços de produção têxtil-vestuarista em Santa Catarina. Entretanto isso não significa ausência de dificuldades, principalmente no que concerne à cooperação interfirma e às iniciativas visando ao desempenho em escala de coletividade de produtores. Isso é especialmente verdadeiro em Blumenau, apesar de trajetória que representou acúmulo de numerosas vantagens locais derivadas da própria tradição setorial (possibilidades de fragmentação produtiva, presença de serviços diversos, base institucional de alguma importância²³ e, talvez acima de tudo, uma “cultura têxtil” que faz com que, na opinião de vários atores locais, “todo mundo conheça fição e tecelagem”) e chegou a resultar, conforme diversas entrevistas, no surgimento de uma verdadeira “marca Blumenau”, espécie de selo de qualidade que tende a garantir aceitação generalizada dos produtos locais. Em Brusque, onde existem praticamente todos os tipos de atributos observados em Blumenau, parece ocorrer um maior nível de cooperação, ou, pelo menos, um maior sentido de esforço coletivo, que estaria, inclusive, frutificando em estratégias de desenvolvimento que, mesmo capitaneadas pelo setor privado (mas em parceria com a administração pública), tenderiam a repercutir de forma mais geral.²⁴

²³ Em termos institucionais, merecem destaque, em Blumenau, o Centro de Pesquisas e Desenvolvimento de Estudos Têxteis (Cepetex) e a Fundação Blumenauense de Estudos Têxteis (FBET), instalados nas dependências do Senai local, que realizam testes de resistência, alongamento e imperfeições em fios e fibras têxteis. Cabe mencionar, também, a Universidade Regional de Blumenau, que possui o Instituto de Pesquisas Tecnológicas, que opera em sintonia com os interesses da indústria regional.

²⁴ Ilustra o referido sentido de coletividade um movimento iniciado no segundo semestre de 1997 pela Comissão Executiva para o Desenvolvimento de Brusque, integrada pelas seguintes instituições locais: Secretarias Municipais de Desenvolvimento Econômico e Turismo, Associação Comercial e Industrial, Câmara de Dirigentes Lojistas, Associação das Micro e Pequenas Empresas e principais centros comerciais. A idéia era arrecadar recursos para financiar as fases estadual e nacional de uma campanha publicitária de Brusque e pagar cursos profissionalizantes ministrados pelo Senac para o pessoal que trabalha no atendimento aos clientes.

A diferença entre Brusque e Blumenau talvez resulte de uma aparente maior dependência da economia brusquense em relação às atividades têxteis e vestuaristas. Entretanto, também em Brusque, as relações de subcontratação não se caracterizavam pela fragmentação dos processos produtivos entre *stage firms*. Sequer a existência de grandes empresas de fiação e tecelagem, aptas a comandar redes (*networks*) envolvendo PMEs, representava maior densidade nas relações interfirmas, haja vista o reduzido nível de fragmentação do processo produtivo nessas atividades, quer por determinações setoriais, quer pela própria verticalização das empresas.²⁵ A rigor, o principal espaço de cooperação em Brusque parece relacionar-se à criação de estruturas de comercialização na forma de centros comerciais, onde, pelo menos até o Plano Real, várias PMEs logravam bons resultados em virtude de um vigoroso “turismo de compras”.



Embora não se tenha percebido associação clara entre as características dos entornos sócio-institucionais e os perfis competitivos das PMEs, não parece carecer de significado o fato de o Vale do Itajaí apresentar uma menor incidência relativa de empresas afetadas diretamente pela concorrência dos produtos importados entre as que foram investigadas na pesquisa de campo que embasou este estudo. É verdade que algumas atuavam sob condições particulares, que proporcionavam “imunidade”. Entretanto a localização em regiões como o Vale do Itajaí, onde a “cultura setorial” se revela entranhada no dia-a-dia, favorece a subcontratação e a terceirização e o fortalecimento das bases de comercialização, assim como a incorporação de novas atividades, para não falar da modernização das estruturas produtivas e gerenciais, tendo em vista as interações com instituições e a fluidez na circulação de informações sobre maquinário, matérias-primas e tipos de produtos. Contudo só no plano da conjectura é possível considerar que as situações competitivas das empresas se apresentariam diferentemente, caso as respectivas localizações fossem outras.

4 - Considerações finais

As mudanças de marco regulatório na economia brasileira tiveram consequências importantes para as PMEs têxteis e vestuaristas de Santa Catarina. Salvo casos particulares, as firmas acusaram o impacto e, de formas e com

²⁵ Esse ponto foi enfatizado por Garcia (1996).

intensidades diversas, procuraram se ajustar. Entretanto a maior parte fez prova de pouca vitalidade nesse processo e revelou precárias situações de competitividade. As empresas com melhores condições foram as que avançaram em, por exemplo, incorporação de bens de capital modernos, uso de novos insumos e matérias-primas, inovações organizacionais, programas de Q&P, diferenciação da oferta e desenvolvimento das atividades relacionadas à criação.

A difícil situação revelada pela maioria das PMEs sugere ser amplo o espaço para ações institucionais que objetivem, dentre outras coisas, difundir informações relevantes sobre as tendências setoriais, para sustentar a tomada de decisões estratégicas em nível de firma, viabilizar intercâmbios e parcerias no País e no Exterior, de modo a facilitar o acesso à tecnologia e o acompanhamento das inovações, e apoiar iniciativas de fortalecimento da gestão empresarial e modernização de práticas produtivas e organizacionais, além de formação de recursos humanos. Mesmo empresas que proclamaram “imunidade” às pressões da concorrência de produtos importados necessitam medidas de apoio e promoção: produtores de *lingerie* até agora “refratários” assinalaram ter consciência de que a fabricação de modelos estrangeiros (asiáticos) dirigidos às mulheres brasileiras (latinas, de um modo geral) era questão de tempo.

No nível de cada região produtora, fazer frente às adversidades requer mobilização do conjunto das forças locais. Especialmente importantes são as iniciativas objetivando articulações entre os diferentes agentes implicados, como associações empresariais, sindicatos, instituições de promoção às atividades industriais e de ensino e pesquisa, além da administração pública. Entretanto é preciso um certo grau de inter-relação cooperativa e capacidade de organização em nível de coletividade de agentes, sobretudo entre fabricantes, justo o que a investigação indicou ser uma das carências mais deploráveis nos diferentes tecidos sócio-produtivos com presença de atividades têxteis e vestuaristas no Estado. Avanços nesse terreno requerem mudanças de mentalidade, com enraizamento da idéia de que iniciativas conjuntas, implicando coletivos de agentes, podem resultar em travessia mais tranqüila dos períodos de turbulência ou, pelo menos, em convivência menos traumática com transformações macroeconômicas significativas. Conforme assinalado, as empresas admitiram a importância das interações cooperativas, mas não apresentaram evidências de terem evoluído do reconhecimento em direção a condutas realmente impregnadas de sentido cooperativo.

Medidas de apoio e a constituição de espaços efetivamente cooperativos, especialmente no que tange aos vínculos interfirmas, parecem requisitos para o desenvolvimento das PMEs têxteis e vestuaristas estudadas. Em algumas áreas produtoras, isso talvez ocorra na esteira das próprias dificuldades do período atual.

Parece que parte do empresariado catarinense ligado a esses setores está adquirindo consciência de que as perspectivas das indústrias têxteis e vestuaristas relacionam-se às possibilidades de agregação de valor aos produtos, à imagem do que ocorre na Europa e nos Estados Unidos. Assim, mesmo para empresas de maior porte, um caminho possível seria a produção simultânea de grandes quantidades de artigos com marcas reconhecidas e de pequenas quantidades de artigos de moda diferenciados, dirigidos a nichos de mercado, tudo sob o primado da melhor qualidade possível. A produção diferenciada e em pequenos lotes estaria a exigir estruturas produtivas menores, mais ágeis e flexíveis, o que representa um imenso campo de ação para as PMEs. A condição é que as empresas menores estejam inseridas na órbita das grandes firmas: a penetração em espaços de mercado mais estreitos e voláteis estaria a requerer marcas mais ou menos consolidadas, e, assim, a sua participação dar-se-ia principalmente através de relações de subcontratação, estimuladas em virtude das próprias necessidades das firmas de maior porte, pressionadas pelas novas condições de concorrência. As principais conseqüências para as PMEs derivariam do fato de que, para apresentarem desempenho condizente, suas estruturas teriam que ser fortalecidas. Não só como resultado de esforços de desenvolvimento nos planos produtivo e gerencial, mas também, *et pour cause*, tendo em vista mecanismos de amparo financeiro, para a materialização dos quais os interesses das grandes empresas poderiam funcionar como poderoso “lubrificante”.²⁶

O histórico das relações entre grandes empresas e firmas menores, nas indústrias têxteis e vestuaristas localizadas em Santa Catarina ou em outras latitudes,²⁷ não autoriza grande entusiasmo com respeito às possibilidades das PMEs. Entretanto robustecê-las deve constituir palavra de ordem, em quaisquer circunstâncias, mesmo que isso tenha que ocorrer a reboque dos interesses e

²⁶ Esse enfoque foi apresentado pelo presidente da Associação Comercial e Industrial de Blumenau, grande empresário do setor têxtil, em palestra proferida na 5ª Reunião Especial da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, realizada naquele município, em setembro de 1997.

²⁷ Problemas de relacionamento entre empresas grandes e de menor porte são observados em diferentes países, seja nas indústrias têxteis-vestuaristas, seja em outros setores, como indica o teor de artigos, como os da revista **The Economist**, sobre realidades tão díspares como as dos Estados Unidos, Japão, Coréia do Sul e Honduras, onde, inclusive, se enfatiza a questão das precárias condições de trabalho na subcontratação e terceirização em escala internacional. Consultar os números da citada revista correspondentes a 6-12/jul./96, p.53-54; 29/mar.-04/abr. de 1997, p.69; 19-25/abr./97, p.28-29; 21-27/jun./97, p.36.

das necessidades de grandes firmas e grupos industriais. A proclamada capacidade das PMEs para gerar empregos representa, por si só, argumento irretorquível, em particular face às dimensões que vem assumindo a crise do mundo do trabalho. Mesmo que adquira contornos de tendência o mencionado tipo de conduta das grandes firmas, referente ao fortalecimento das PMEs a partir de iniciativas “espontâneas” das primeiras, permanecerá amplo o espaço para políticas públicas de apoio. De fato, o envolvimento das firmas menores será certamente seletivo, devendo participarem do núcleo duro das redes de subcontratação e terceirização as PMEs mais capacitadas. Isso quer dizer que fração significativa dessas empresas continuará sujeita às incertezas do mercado e carente de melhores condições de funcionamento.

Bibliografia

99% perspiration (1997). **The Economist**, p.36, 21-27 jun.

AMIN, Ash, ed. (1994). **Post-fordism: a reader**. Oxford : Blackell.

BALANÇA COMERCIAL DE SANTA CATARINA (1997). Florianópolis : Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e Integração ao MERCOSUL.

BASTOS, Carlos P. M. (1993). Competitividade da indústria do vestuário: nota técnica setorial do complexo têxtil. In: ESTUDO da competitividade da indústria brasileira. Campinas : UNICAMP/IE; UFRJ/IEI; FDC; FUNCEX. (mimeo).

BENKO, Georges, LIPIETZ, Alain, eds. (1992). **Les régions qui gagnent**. Paris : Universitaires de France.

BIELSCHOWSKY, Ricardo, STUMPO, Giovanni (1996). A internacionalização da indústria brasileira: números e reflexões depois de alguns anos de abertura. In: BAUMANN, Renato, org. **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro : Campus/ SOBEET. p.167-193.

BOLETIM DAS EXPORTAÇÕES DE SANTA CATARINA (1996). Florianópolis : Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e Integração ao MERCOSUL.

BOLETIM DO BANCO CENTRAL DO BRASIL (1998). Brasília : BACEN, v.30, n.10, out.

BOLETIM DO BANCO CENTRAL DO BRASIL (1998). Brasília : BACEN, v.34, n.3, mar.

COMPETITIVIDADE da indústria têxtil no Nordeste (1997). Fortaleza : Banco do Nordeste do Brasil/ Escritório Técnico de Estudos do Nordeste. Dez.

COUTINHO, Luciano G., FERRAZ, João C., orgs. (1994). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2.ed. Campinas : Papyrus/ UNICAMP.

DOSI, Giovanni (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. **Journal of Economic Literature**, v.26, p.1120-1171, sept.

DRESS code (1997). **The Economist**, p.28-29, 19-25 apr.

FABULOUS and fables (1997). **The Economist**, p.69, 29 mar.-4 apr.

GARCIA, Odair L. (1993). Competitividade da indústria têxtil: nota técnica setorial do complexo têxtil. In: ESTUDO da competitividade da indústria brasileira. Campinas : UNICAMP/IE; UFRJ/IEI; FDC; FUNCEX. (mimeo).

GARCIA, Renato de C. (1996). **Aglomeramentos setoriais ou distritos industriais: um estudo das indústrias têxtil e de calçados no Brasil**. Campinas : UNICAMP/ IE. (Dissertação de mestrado).

HOFFMAN, Kurt (1985). Clothing, chips and competitive advantage: the impact of microelectronics on trade and production in the garment industry. **World Development**, v.13, n.3, p.371-392.

HOLMES, John (1986). The organization and locational structure of production subcontracting. In: SCOTT, Allen J., STORPER, Michael, eds. **Production, work, territory: the geographical anatomy of industrial capitalism**. Winchester : Allen&Unwin. p.80-106.

IN the shadow of the chaebol (1996). **The Economist**, p. 53-54, 6-12 jul.

KATZ, Jorge M., ed. (1996). **Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial**. Buenos Aires : CEPAL/IRDC - -Alianza .

LINS, Hoyêdo N. (1998). Marco regulatório, reestruturação produtiva e competitividade de pequenas e médias empresas do complexo têxtil-vestuário. ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA DA ANPEC, 26., Vitória. **Anais...**, v.2, p.1391-1410.

LINS, Hoyêdo N. (1997). Abertura comercial e competitividade de pequenos e médios fabricantes de bens de capital. ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA DA ANPEC, 25., Recife. **Anais...**, v.2, p.662-681.

- LINS, Hoyêdo N. (1998a). Reestruturação produtiva e impactos sócio-espaciais. ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 3., Niterói. **Anais...**, v.2, p.1087-1102.
- LIPIETZ, Alain, LEBORGNE, Daniëlle (1988). O pós-fordismo e seu espaço. **Espaço & Debates**, n.25, p.12-29.
- MARSHALL, Alfred (1979). **Principles of economics: an introductory volume**. 8.ed. London : Macmillan.
- MIRANDA, José C. (1996). Reestructuración industrial en un contexto de inestabilidad macroeconómica: el caso de Brasil. In: KATZ, Jorge M., ed. **Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial**. Buenos Aires : CEPAL/IRDC - Alianza Editorial. p.163-190.
- NADVI, Khalid (1997). **The cutting edge**: collective efficiency and international competitiveness in Pakistan. Brighton : University of Sussex, Institute of Development Studies. (Discussion Paper n. 360). Jul.
- NELSON, Richard R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**, v.12, p.61-74.
- PAVITT, Keith (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, v.13, p.343-373.
- REESTRUTURAÇÃO produtiva e emprego na indústria de Santa Catarina (1996). Florianópolis : DIEESE-SC. (Estudo especial, dez.).
- SANTA CATARINA EM DADOS (1996). Florianópolis : Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina/ Setor Econômico-Estatístico, v.7.
- SCHMITZ, Hubert (1995). Collective efficiency: growth path for small-scale industry. **The Journal of Development Studies**, v.31, n.4, p.529-566, apr.
- SETOR de máquinas têxteis diminui 20% em 5 anos (1996). **Folha de São Paulo**. São Paulo, 10 jun. p.2-3.
- SETOR de máquinas têxteis tem ociosidade de 60% (1997). **Folha de São Paulo**. São Paulo, 17 mar. p.2-8.

Abstract

In the 90's Brazil liberalized its external trade and held its currency overvalued for many years. The results included a sharp increase of imports and, as a consequence, major pressures for restructuring in several economic activities. Such is the broader context of this paper, which investigates how the small and medium sized enterprises (SMEs) of the textile and clothing industries operating in Santa Catarina were affected by the new competitive conditions, and how they reacted to them. Based on field research, by means of interviews in 65 SMEs located in various regions, the article is structured as follows: firstly, it focuses the increase of brazilian imports of textile and clothing products, indicating the meaning of this for the firms interviewed; next, it looks into the problem of restructuring as implemented by the SMEs, emphasizing features concerning technology and organization of production, and points to the different competitive positions of the firms; thirdly, it considers the importance of the regions, seen as production and socio-institutional environments, to the firms' performances. In the final comments, it is stressed the need for measures seeking to support and promote the SMEs and their corresponding spaces of production.