

XXIX Encontro Anual da ANPOCS

25 a 29 de Outubro de 2005

GT “Sociologia Econômica”

“Globalização e cooperação interfirmas na cadeia têxtil brasileira”.

Paulo Fernandes Keller

I.

A globalização dos mercados e a liberalização comercial em curso desde as últimas décadas tanto têm levado ao acirramento da competição no nível global quanto têm colocado a necessidade crescente de maior cooperação interfirmas ao longo da cadeia da mercadoria¹ (*commodity chain*).

Em uma economia mundial em processo de globalização e de liberalização, as empresas cada vez mais operam em um ambiente que demanda flexibilidade e inovação no enfrentamento das novas condições de mercado em constante mudança. Nesse novo cenário competitivo as empresas têm enfrentado os novos desafios por meio da reestruturação interna com diversas formas de melhoria (particularmente do processo e do produto) e a construção de novas formas de encadeamentos estratégicos ao longo da cadeia (particularmente a reestruturação de seus elos externos com fornecedores e clientes).

Devido, principalmente, às alterações significativas na demanda, com um mercado consumidor que passou a exigir produtos cada vez mais diversificados e de maior qualidade, e ao acirramento da concorrência internacional, com a entrada dos novos competidores asiáticos, mudanças importantes vem ocorrendo na indústria têxtil e de confecção em nível mundial desde o final da década de 1970. Visando fazer frente a estas mudanças, as respostas estratégicas das empresas dos países avançados têm sido no sentido construir um sistema

¹ O conceito cadeia da mercadoria desenvolvido por Gary Gereffi é utilizado a fim de se ter uma melhor compreensão dos encadeamentos estratégicos entre as diversas empresas, assim como entre os respectivos segmentos industriais (elos) que formam a cadeia nacional em uma perspectiva ampla (têxtil e de confecção). A contribuição de Gereffi, amplamente utilizada neste trabalho, tem permitido avanços importantes, particularmente por causa de seu foco nas relações de poder que estão embutidas na própria análise da cadeia do valor. Enfocando explicitamente a coordenação do sistema produtivo disperso e conectado globalmente, Gereffi tem buscado mostrar que muitas cadeias são caracterizadas por uma parte (ou partes) dominantes que determinam o caráter total da cadeia. Estas empresas dominantes (em geral do Norte) são responsáveis pelas atividades avançadas (*core business*) dentro dos elos particulares, assim como promovem a coordenação do processo interativo entre os diversos elos. Para Gereffi, "As cadeias globais da mercadoria (*global commodity chain*) nos permite enfocar a criação e distribuição da riqueza global como personificada em uma seqüência de atividades multidimensionais, em múltiplos estágios, em vez de como resultado apenas da industrialização. Nesse sentido, a abordagem da cadeia da mercadoria fornece a base teórica e metodológica necessária para uma análise mais sistemática dos processos micro e macro de uma nova economia política no sistema mundial" (tradução livre) (1994,p.13).

produtivo cada vez mais flexível e inovador, seja reestruturando o processo produtivo com a introdução de inovações no produto e no processo, seja reorganizando a cadeia da mercadoria com o deslocamento de etapas produtivas ainda intensivas em trabalho para países em desenvolvimento via subcontratação internacional, seja passando a valorizar atividades produtivas mais intensivas em conhecimento (tais como, o *design* do produto, o *marketing*, o controle da qualidade e o gerenciamento da marca), seja buscando uma melhor coordenação da cadeia da mercadoria.

As principais respostas estratégicas das empresas do setor têxtil e de confecção mundial ao novo cenário têm estabelecido um novo padrão competitivo baseado na resposta rápida às demandas do mercado e na melhoria contínua dos produtos e dos processos. Esta dupla capacidade da empresa de manter-se constantemente inovadora e de responder de forma rápida e flexível às demandas do mercado consumidor tem cada vez mais se tornado dependente dos laços estratégicos estabelecidos entre as diversas empresas que formam a cadeia da mercadoria.

Nesse sentido, a intensificação da competição, a partir da globalização dos mercados e da crescente liberalização comercial, tem cada vez mais colocado para as empresas da Cadeia Têxtil e de Confecção (CTC) a necessidade estratégica de estabelecer relações interfirmas mais cooperativas, seja formando redes de empresas que cooperam de diversas formas mesmo estando em lugares distantes, seja formando redes de empresas que cooperam de diversas formas no nível local, particularmente na situação das firmas aglomeradas espacialmente e especializadas setorialmente.

A formação de redes de empresas se tornou uma tendência importante na indústria têxtil e de confecção – particularmente vestuário – desde que as empresas líderes dos países avançados passaram a focar as atividades mais intensivas em conhecimento e a subcontratar internacionalmente as atividades produtivas ainda intensivas em trabalho. O desenvolvimento de uma rede global de empresas gerou uma nova divisão internacional do trabalho na CTC. Nesta nova divisão as empresas líderes dos países avançados têm se dedicado às

atividades centrais (*core business*) que concentram maior valor agregado, ou seja, passam a dominar as atividades intensivas em conhecimento (geração de tecnologia, design, marketing) tornando-se gerenciadoras da cadeia. Estas empresas líderes têm deixado para as empresas dos países em desenvolvimento o papel de fornecedores subcontratados dedicadas a etapas produtivas, em geral, mais intensivas em trabalho e de menor valor agregado.

Na medida em que a competitividade passou a depender do desempenho da cadeia, ou da empresa em rede (Castells, 2000), e não mais da firma isoladamente, a cooperação entre as empresas da cadeia da mercadoria se tornou um elemento estratégico. A cooperação interfirmas se tornou fundamental, sobretudo, para a coordenação da própria cadeia, exigindo um conhecimento seja de cada elo particular seja do funcionamento da cadeia no seu conjunto.

Apesar da valorização estratégica da cooperação interfirmas e do surgimento de projetos de cooperação internacional a tendência mundial têm sido o desenvolvimento de uma cadeia ao mesmo tempo concentrada e fragmentada (Dupas, 2000), combinando domínio, dispersão e redes. A formação de redes globais de empresas no setor têxtil e confecção envolve tanto concentração (empresas líderes dominando etapas centrais e estratégicas buscando maior controle da cadeia) quanto subordinação (empresas dos países em desenvolvimento dedicando-se a etapas mais intensivas em trabalho, atuando como fornecedoras subcontratadas para as empresas líderes).

Neste novo cenário as alianças estratégicas interfirmas se tornaram fundamentais para a competitividade das empresas da CTC. Alianças estas interessantes para as empresas líderes dos países avançados que buscam flexibilização e inovação e nem sempre tão lucrativas para as empresas dos países em desenvolvimento que buscam inserir-se na economia (cada vez mais global), mas ocupando um papel subordinado. Para as empresas de muitos países em desenvolvimento a participação em redes globais de produção – apesar de sua posição subordinada - tem significado uma opção estratégica de acúmulo de conhecimento que pode reverter a médio e longo prazo a situação de subordinação como no caso de algumas empresas do Leste Asiático.

O importante a considerar neste momento é que as transformações na indústria têxtil e de confecção têm conduzido a uma valorização da integração competitiva e a busca de laços interfirmas mais cooperativos. Mesmo que a valorização de alianças estratégicas interfirmas na cadeia global conviva com relações de subordinação. Sendo assim, a cooperação interfirmas perdeu muito de seu ar de benevolência e passou a ser um elemento estratégico importante na busca pela inserção competitiva das empresas da CTC na nova economia.

Para a análise dos impactos do processo de globalização dos mercados e da liberalização comercial sobre o setor têxtil e de confecção brasileiro, assim como de suas respostas estratégicas, é fundamental a compreensão das mudanças em curso na economia global, particularmente na indústria têxtil e de confecção mundial, assim como das respostas das empresas líderes dos países avançados e dos novos encadeamentos estratégicos das empresas deste setor.

A análise das respostas estratégicas do setor têxtil e de confecção ao novo contexto competitivo, seja das empresas dos países avançados e/ou das empresas dos países em desenvolvimento, seja das empresas brasileiras analisadas sob a ótica da cadeia nacional, serão discutidas neste trabalho sob a perspectiva da via alta (*high road*) para a competitividade.

A via alta (*high road*) para uma inserção competitiva das empresas nos novos contextos globalizados, em oposição à via baixa (*low road*), foi um conceito inicialmente utilizado por Sengemberger & Pyke (1991) e utilizado por Gereffi (1997) para analisar as formas de inserção das empresas do setor do vestuário dos países em desenvolvimento nas redes globais de produção. Também utilizado amplamente por Schmitz (1999) para analisar as estratégias dos *clusters* industriais e sua inserção no novo cenário competitivo global. Neste trabalho a perspectiva da via alta terá três aspectos principais: primeiro, a análise dos encadeamentos estratégicos – em que medida há integração competitiva entre as empresas da cadeia da mercadoria; segundo, a análise da reestruturação produtiva – em que medida há enfoque em produtos de maior valor agregado ou maior enfoque em fatores *non-price*; e, terceiro, a questão (da redução) do papel do Estado enquanto fomentador do desenvolvimento industrial – em que medida a

ausência de uma política industrial ativa e de mecanismos de defesa comercial contribuíram para maior fragilidade das empresas da CTC no novo cenário competitivo.

Desta forma, a via alta para uma inserção ativa das empresas da CTC nacional na nova economia global sob o novo padrão competitivo pressupõe: 01. a ênfase na construção de laços cooperativos interfirmas e a valorização da integração competitiva para frente e para trás com empresas locais e/ou regionais para uma coordenação mais eficiente da cadeia da mercadoria; 02. a valorização de melhorias fora da produção, tais como *design*, *marketing*, gerenciamento da marca, capacitação de pessoal, etc, indo além da simples reestruturação produtiva ou da atualização tecnológica dos equipamentos; e, 03. a ênfase em políticas industriais ativas – no nível nacional e local ou regional – assim como na utilização adequada de instrumentos de defesa comercial.

O contraste deve ser feito com a via baixa que, a partir da análise de encadeamentos estratégicos de empresas líderes dos países avançados com empresas dos países em desenvolvimento, tem demonstrado ser marcada, em geral, por: 01. pouca integração competitiva interfirmas para frente e para trás com outras empresas que integram a cadeia nacional ou local, desta forma, dificultando a coordenação por agentes econômicos que possam estar vinculados a estratégias de desenvolvimento no nível nacional ou local; 02. pouca ênfase em melhorias fora da produção ou em atividades inovadoras e intensivas em conhecimento; e, 03. políticas industriais fracas, assim como, pouca utilização ou deficiência no uso dos mecanismos de defesa comercial.

II.

Os impactos da globalização dos mercados e da liberalização comercial na década de 1990 sobre as empresas do setor têxtil e de confecção brasileiro provocaram imediatamente crise e conflito. A conjugação de um ambiente macroeconômico desfavorável aliado à fraqueza estrutural do setor, particularmente a grande defasagem tecnológica e a fraca integração entre os diversos elos da cadeia produtiva, fez com que a “abertura comercial intempestiva”

(Cardoso, 1997), desprovida de uma política industrial ativa e de uma utilização eficiente de mecanismos de defesa comercial, trouxesse graves prejuízos para as empresas (particularmente as pequenas e médias) assim como para seus trabalhadores.

Frente aos desafios colocados pela globalização dos mercados e pela liberalização comercial as principais questões se tornaram: como o empresariado do setor têxtil e de confecção brasileiro agiu, reagiu e interagiu a fim de enfrentar as pressões competitivas globais, ou, como os empresários se mobilizaram e se articularam formulando novas estratégias empresariais.

A hipótese principal que emerge deste trabalho é que o novo contexto econômico brasileiro gerado pela globalização e pela liberalização comercial, que provocou crise, traduzida em fechamento de unidades produtivas e em altos índices de desemprego (particularmente no segmento de tecelagem), e conflito entre os diversos elos da CTC no momento imediato da abertura, impulsionou os empresários do setor têxtil e de confecção brasileiro a buscarem novas estratégias, novos discursos e novas relações interfirmas. Em suma, as principais respostas estratégicas do setor estariam ligadas tanto a uma reestruturação produtiva quanto à busca de novas relações interfirmas em um amplo processo de reconfiguração das relações produtivas e institucionais.

Apesar das dificuldades estruturais deste setor industrial, das dificuldades do ambiente macroeconômico e dos obstáculos presentes no meio institucional e cultural, após a situação de crise mais aguda do setor emerge: - a valorização de fatores *non-price* buscando ir além da simples atualização tecnológica dos equipamentos; - o surgimento de um novo discurso institucional vindo da principal entidade representativa do setor têxtil (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção - ABIT), onde este novo discurso institucional tem valorizado a integração competitiva das empresas; - o maior reconhecimento do papel estratégico da cooperação interfirmas para a competitividade das empresas; - a formulação de novas estratégias empresariais de médio e longo prazo; - e a abertura de novos espaços de negociação e de formulação de políticas públicas de fomento ao dinamismo industrial e de busca de parceria entre os setores

público e privado. É preciso enfatizar que estas novas estratégias empresariais se desenvolvem a partir das empresas remanescentes já que o processo de liberalização comercial abrupta provocou uma maior concentração industrial no setor têxtil com grande prejuízo para as micros e pequenas empresas.

Desde o final da década de 1990 o discurso institucional da principal associação empresarial do setor, a ABIT², tem enfatizado a necessidade de se estabelecer relações cooperativas entre os diversos elos que formam a CTC, assim como esta entidade tem recebido diversas empresas do setor de confecções ampliando seu âmbito de ação e de articulação ao longo da cadeia. Além da busca imediata e urgente de reversão do quadro de atraso tecnológico do setor, o empresariado têxtil brasileiro tem buscado novas estratégias competitivas de médio e longo prazo enfatizando a cooperação nas relações interfirmas. As declarações do presidente da ABIT nos anos recentes têm enfatizado com frequência a necessidade de laços mais cooperativos, assim como tem promovido programas e projetos que objetivam integrar toda a cadeia. Este discurso demonstra um aumento da percepção da necessidade de se trabalhar de forma conjunta, um sinal de um início de mudança da cultura empresarial neste setor.

Reforçando a hipótese apresentada de que há no setor um processo de reconfiguração produtiva e institucional, podemos argumentar que o novo discurso institucional e os novos programas de médio e longo prazo da ABIT emergem como uma resposta estratégica do empresariado têxtil brasileiro aos desafios colocados pelas pressões competitivas globais. Nesse sentido, as principais respostas estratégicas do setor seguem alinhadas com as tendências globais, seja a ênfase em produtos de maior valor agregado traduzida no enfoque nos segmentos de confecção e moda, seja a ênfase na integração competitiva das empresas como uma estratégia chave para a competitividade da cadeia.

Apesar de as metas parecerem claras para o setor, contudo, há vários e difíceis desafios a serem superados, tais como, a histórica falta de integração na CTC, o alto grau de integração intrafirma e os hábitos e as práticas tradicionais

² A ABIT, presidida pelo industrial Paulo Antonio Skaf por duas gestões na década de 1990, com sede em São Paulo Capital, foi criada em 1957 e é a entidade de classe que reúne representantes da Cadeia Produtiva Têxtil Brasileira.

dos atores gerados em um longo processo de proteção estatal vivido pelo setor. Para que as empresas do setor têxtil e de confecção brasileiro possam estar inseridas de forma competitiva no novo contexto, superando os mais diversos obstáculos, se tornou fundamental o estabelecimento de novos encadeamentos estratégicos e o desenvolvimento de novas formas de coordenação. E para que haja formas eficientes de coordenação da cadeia deve haver laços interfirmas mais cooperativos. Enfim, um processo que envolve mudanças no meio institucional e cultural do empresariado têxtil.

Nesse sentido, as gestões recentes da ABIT perceberam as transformações estruturais que atingem o setor como um todo e seus principais desafios frente às pressões competitivas globais, e têm buscado empreender novas estratégias competitivas de médio e longo prazo. É importante ressaltar o aumento da percepção e da consciência, nas gestões recentes da ABIT, da necessidade de se trabalhar de forma conjunta e de se ter uma mudança de postura e de cultura no meio empresarial têxtil. O então presidente da ABIT³, Paulo Skaf, afirmou ao Jornal Gazeta Mercantil⁴: “A união vem pelo amor ou pela dor”. Bastante otimista, o empresário diz que, diante de tantas dificuldades vividas pelo setor os empresários dos diversos segmentos da cadeia estariam mais conscientes de que são elos de uma mesma corrente: “Deixamos de ser um setor desunido para nos tornarmos organizados, com metas claras”.

O novo discurso institucional e os programas estratégicos das gestões recentes da ABIT em defesa de maior cooperação entre todos os elos da cadeia produtiva têxtil, a entrada de novos agentes econômicos do segmento de confecção nesta associação empresarial (produtores de confeccionados com marca, por exemplo, Zoomp e Fórum), são indicativos de que os setores têxtil e de confecção brasileiro passam não somente por processos de modernização industrial mas também pelo surgimento de novas institucionalidades e pela busca de novas formas de coordenação administrativa ou *governance*. Particularmente

³ Atualmente a ABIT é presidida pelo industrial Josué Gomes da Silva, também presidente da Coteminas e do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI).

⁴ Relatório Gazeta Mercantil- Indústria Têxtil; 08 de Junho de 2000.

quando as *novas* institucionalidades se tornam fundamentais frente ao desafio de coordenar a cadeia e conjugar interesses os mais diversos dos agentes econômicos envolvidos (Abramo&Abreu,2000).

O projeto macro da ABIT é o “TexBrasil - Programa Estratégico da Cadeia Têxtil Brasileira” , que vem sendo desenvolvido desde o ano de 2001 com o apoio da Agência de Promoção às Exportações (APEX). A missão do TexBrasil – um mega projeto e uma marca institucional ao mesmo tempo – é articular toda a CTC brasileira para seu contínuo aperfeiçoamento em *design* e tecnologia, consolidando o mercado interno e elevando as exportações. O TexBrasil, enquanto um programa estratégico, busca divulgar e fortalecer a marca TexBrasil, consolidando os produtos têxtil e confeccionado brasileiro nos mercados interno e global, tendo como sua meta maior a venda do produto confeccionado com marca brasileira, com estilo brasileiro, projetado por estilistas brasileiros, ou seja, agregando valor do *design* nacional, incentivando a geração de emprego por meio do incremento do setor de confecções, buscando a geração de superávit comercial têxtil por meio de exportação de produtos de maior valor agregado (ABIT, 2003b).⁵

Dentro de seu programa estratégico e seguindo tendência internacional de dar maior enfoque ao consumidor final, voltando-se para a ponta da cadeia, a ABIT vêm trabalhando no sentido de incentivar o segmento que puxa toda a cadeia e que tem ligação direta com o cliente final: a indústria da moda. Diversos eventos ligados ao mundo *fashion* vêm sendo patrocinados e incentivados pela entidade, como o atual “São Paulo Fashion Week”, entre outros, que compõem o

⁵ A prioridade da ABIT é a exportação. Um desafio já que o Brasil não é encarado como um competidor internacional, apesar de ser um grande consumidor de têxteis. A associação tem como sua meta global para 2005 alcançar 1% do mercado mundial de têxteis. Para isso, a associação tem como alvo prioritário o setor de confecção-moda, para não apenas exportar um produto têxtil - confeccionado, mas exportar produtos de maior valor agregado. Contudo, no mercado mundial de vestuário, em 2000, o Brasil participou com apenas 0,14% (dados da Secex e OMC). Para alcançar esta meta a ABIT têm como projeto o desenvolvimento de Plataformas de Exportação de Confecção, que seriam mega-plataformas voltadas para a produção de *commodities* e *semi-commodities* , segmentos que constituem cerca de 70% dos produtos comercializados no mercado mundial. A estratégia de *marketing* da ABIT abarca o desenvolvimento da marca “TexBrasil”, o nome do próprio programa estratégico do setor. Trata-se de uma marca “guarda-chuva” que busca identificar todos os produtos originados no Brasil. Ao mesmo tempo, a marca “TexBrasil” serviria, segundo os formuladores do mega-projeto, de uma espécie de laço de união entre todos os elos do setor têxtil-confecção, gerando sinergia entre os diversos segmentos da cadeia produtiva.

Calendário Oficial da Moda criado pela ABIT, além de apoio e incentivo a diversos estilistas brasileiros como Fause Hauten⁶ e Alexandre Herchcovitch⁷, estilistas ganhadores do Prêmio ABIT Fashion Brasil.

Há uma preocupação da ABIT no sentido de incentivar os segmentos de confecção e moda, os segmentos finais da cadeia produtiva ligados diretamente ao mercado consumidor. Os segmentos confecção e moda têm papel importante, tanto para o setor empresarial quanto para os formuladores de políticas públicas voltadas para a promoção de micros, pequenas e médias empresas. Para o empresariado estes segmentos são estratégicos na medida em que tem a capacidade de gerar um produto de maior valor agregado. Já para os formuladores de políticas estes segmentos finais são grandes empregadores de mão-de-obra, podendo atenuar o problema do desemprego que se agravou desde que o setor têxtil em si se tornou mais intensivo em capital. Com o apoio da APEX e das embaixadas brasileiras, a ABIT tem promovido e patrocinado a participação de estilistas brasileiros (como Fause Haten, Alexandre Herchcovitch, Reinaldo Lourenço, entre outros) e de grande proprietários de marcas brasileiras (como Zoomp e Ellus) em feiras de negócios internacionais, tais como a TexWorld e a Fashion World em Paris. A estratégia de *marketing* tem se dado também por meio de participação de empresas do setor em feiras segmentadas e por meio de programa promocional institucional (folders, vídeos e cd-roms).

A valorização da moda se tornou uma tendência internacional na busca das empresas por maior diferenciação de seus produtos. No caso brasileiro, havia uma utilização da moda na busca de diferenciar seus produtos no mercado. Contudo, tem havido no período recente uma busca, em forma de parceria entre a indústria têxtil nacional e alguns estilistas brasileiros, no sentido de construir uma moda

⁶ Segundo Fause Hauten, ganhador do Prêmio ABIT Fashion Brasil na categoria de melhor estilista de 2000: “A ABIT está representando uma unidade do setor que a gente há muito tempo esperava” (Revista Têxtil. São Paulo: R.da Silva Haydu&Cia.Ltda, Jan/Fev-2001).

⁷ Também ganhador do Prêmio ABIT Fashion Brasil na categoria melhor estilista de 2001, e parceiro de diversas empresas têxteis brasileiras para o desenvolvimento de tecidos com grife. Foi contratado pelo Grupo Vicunha, por exemplo, para assinar tecidos exclusivos, ao todo 6 indigos indo desde o tradicional até mistura com sintéticos e fios triplos (Revista Têxtil. São Paulo: R.da Silva Haydu&Cia.Ltda. Jan-Fev-2001).

diferenciada da moda produzida no exterior.⁸ A valorização da indústria da moda pelas indústrias têxtil e de confecção brasileira demonstra uma busca por maior articulação estratégica entre os diversos elos que compõem a cadeia, a partir de uma mudança de percepção dos empresários têxteis que passaram a encarar a moda como um negócio bastante lucrativo para o setor como um todo. Paulo Skaf, durante a cerimônia do 1º. Prêmio ABIT Fashion Brasil em São Paulo, afirmou: “A moda brasileira vem crescendo bastante em todo mundo e tem nos estimulado a criar produtos cada vez mais com maior valor agregado e *design* brasileiro”.⁹ Diversos fatores, tais como, a volta dos desfiles de moda, como o São Paulo Fashion Week em São Paulo e o Fashion Rio no Rio de Janeiro, a valorização crescente do trabalho dos estilistas brasileiros, ao invés de somente reproduzir as tendências da moda internacional, o desenvolvimento de projetos visando estabelecer uma marca brasileira alicerçada numa identidade nacional (ou na sua diversidade) como o projeto TexBrasil da ABIT, somado ao surgimento de diversas escolas e faculdades de moda por todo Brasil¹⁰, além do sucesso da modelo brasileira Gisele Bündchen nas passarelas internacionais, criaram uma verdadeira onda *fashion* que a indústria têxtil e de confecção nacional tem buscado estimular, valorizar e obter dividendos. O mercado de moda no Brasil tem vivido momentos de entusiasmo alicerçado na volta dos desfiles, no sucesso de estilistas brasileiros no mercado nacional e internacional, e na criação do Brazil

⁸ O apoio e o incentivo aos estilistas brasileiros patrocinado pelas empresas têxteis nacionais têm se dado por várias maneiras no intuito de incrementar um processo de inovação contínua. Nesse sentido cabe destacar as iniciativas do “Projeto Lab” e a “Semana de Moda” desenvolvidos em São Paulo com o apoio da ABIT. Estes projetos buscam gerar novas experiências, novas criações e novos materiais, num processo de junção de talento e tecnologia, indústria e criação, uma forma de união que estimula e dinamiza os elos da cadeia produtiva. O apoio aos novos criadores, não apenas aos estilistas consagrados, parte da visão de que é necessário um processo de estímulo permanente, essencial para, não apenas conquistar, mas sobretudo manter espaço nos mercados nacional e internacional.

⁹ ABIT-Informativo Corporativo- Edição Especial- Ano I- No. 2- Jun-Jul-Ago-2000.

¹⁰ O primeiro curso de moda brasileiro foi o do Senai-Cetiqt, como um curso de nível médio. Sendo que o primeiro curso de nível superior foi oferecido pela Faculdade Santa Marcelina em São Paulo, que formou uma nova geração de estilistas, como Alexandre Herchcovitch. Segundo Carlos Ferreirinha, da ABIT, durante sua apresentação no Painel de Moda da III Conferência Internacional Têxtil e de Confecção, num período de 6 anos apenas o Brasil passou de 6 a 54 escolas de moda. Nesta conferência, a diretora do Instituto do *Design* do Senai Cetiqt afirmou a importância dos cursos de moda no Brasil para formar um profissional integrado, valorizando a sinergia entre os diversos elos da cadeia.

Fashion Show - Circuito Oficial de negócios da moda brasileira¹¹. Cada vez mais a indústria da moda passa a ser encarada pelo meio empresarial têxtil e de confecção como um negócio lucrativo, seja por agregar maior valor ao produto final da cadeia, seja por atender ao mercado consumidor cada vez mais diversificado.

A sinergia e a parceria entre as empresas têxteis e de confecção e os *designers* brasileiros podia ser percebida claramente durante o São Paulo Fashion Week edição 2001, quando 80% dos tecidos e malhas apresentados nos desfiles eram de fabricação nacional, representando tanto um despertar da importância do mercado *fashion* para a indústria têxtil quanto uma maior sintonia entre a matéria-prima que a indústria têxtil oferece e aquela que os criadores procuram utilizar.¹² A parceria entre os produtores e os criadores surge durante a década de 1990 e foi fruto de um novo contexto industrial e competitivo que possibilitou o aparecimento de uma indústria têxtil e de confecção reestruturada e com novas estratégias, assim como foi fruto do surgimento de uma nova geração de estilistas brasileiros mais profissionais e mais técnicos.

Na medida em que, cada vez mais, as empresas têxteis buscam focalizar suas atividades no *core business*, o gerenciamento da marca vem se tornando um ponto fundamental tanto para os produtores de *commodity* quanto para os produtores voltados para produtos orientados pela moda. Por meio da marca própria as empresas que atuam no setor têxtil e de confecção nacional têm buscado diferenciar seus produtos e ter um posicionamento no mercado nacional

¹¹ O Circuito oficial de negócios da moda brasileira compreende um calendário de eventos do setor têxtil-confecção, como feiras de negócios voltados para os diversos segmentos produtivos e desfiles de moda direcionados para mercados específicos. ABIT Informe Corporativo-Ano II- No.10- Junho 2003.

¹² Já era possível observar uma aproximação entre os fabricantes de tecidos e os criadores de moda brasileiros no final da década de 90 durante o IV Morumbi Fashion (atual São Paulo Fashion Week) realizado no Parque do Ibirapuera (SP). Os estilistas presentes no IV Morumbi Fashion argumentaram que “querem maior aproximação com os fabricantes de tecidos e de malhas, no sentido de que possam desenvolver suas coleções a partir de artigos desenvolvidos no país (40% dos tecidos das coleções apresentadas no Morumbi Fashion foram importadas)”. Segundo a Revista Têxtil, a conclusão que se chegou no final dos debates ocorridos durante o evento foram: “Se o setor têxtil quiser voltar a crescer e retomar a importância que já teve na economia nacional, é fundamental valorizar todos os seus segmentos: desde a matéria-prima até a roupa pronta, passando pelas tecelagens e malharias, o segmento de estilo e criação de moda, (...) desenvolvendo produtos que atendam às exigências de qualidade e de preço determinadas pelos consumidores” (Revista Têxtil. *O impacto da globalização na cadeia têxtil*. São Paulo: R.da Silva Hayde & Cia.Ltda. edição 01, Fev/Mar de 1998, p.61).

e internacional. Para as empresas do setor têxtil e de confecção brasileiro aumentar o volume e a qualidade de suas exportações significa agregar valor ao produto, ou seja, exportar confeccionados com uma marca nacional que simbolize ou represente um estilo.

Grandes empresas de têxteis e de confeccionados – especialmente as integradas – têm se voltado para a ponta do mercado tornando-se produtoras com marca. No caso das grandes empresas da subcadeia do algodão, as que mais investiram em modernização na década de 1990 e as mais competitivas e com experiência no comércio exterior, a marca própria está presente tanto na sua produção direcionada para *commodities* quanto para a sua produção direcionada para os chamados “tecidos com grife”.¹³

No caso das grandes empresas produtoras de fibras químicas, particularmente as subsidiárias das empresas multinacionais (Rhodia, Dupont, Unifi, Rhodia-Ster) as mais fortes deste segmento no Brasil, as estratégias têm sido não competir no mercado de *commodities* direcionando-se para a diferenciação de seus produtos por meio da parceria com o segmento de moda, buscando produtos mais especializados de alto valor agregado, assim como, buscando organizar a cadeia para frente e com foco no desenvolvimento de marcas e patentes. Já para as empresas locais produtoras de fibras químicas (Polyenka, Ledervin, Fibra¹⁴) a estratégia tem sido a diversificação da produção e a busca de organizar a cadeia para trás. Segundo as economistas do BNDES:

“As produtoras de fibras tentam coordenar a cadeia a partir de diferenciação, como por exemplo, marcas para fios (como a Dupont faz com a Lycra) ou marcas de homologação (como a Rodhia faz com a AMNI). No Brasil, essas empresas têm sido as que criam a dinâmica da inovação, através de campanhas (desfiles, exposições,

¹³ Diversas parcerias surgiram entre empresas do setor têxtil-confecção nacional e alguns estilistas brasileiros para o desenvolvimento de tecidos exclusivos (marcas próprias), destacando-se os seguintes casos de parceria: o contrato do estilista Alexandre Herchcovitch pelo Grupo Vicunha para assinar tecidos exclusivos, a Santaconstância Tecelagem e a Paramount que fizeram parceria com o mesmo estilista, a Tecelagem Hudtelfa que fez parceria com Fause Hatén, a Paramount com Ricardo Almeida, a Fiação e tecelagem São José com Ronaldo Fraga, e a Jauense com Walter Rodrigues (Ver: Revista Têxtil. São Paulo: R.da Silva Haydu&Cia.Ltda. Jan-Fev-2001/ Jan-Fev-2002).

¹⁴ Neste segmento existe a empresa *joint venture* Fibra-Dupont.

etc) nas quais envolvem empresas de todos os segmentos das cadeias têxteis” (Monteiro&Santos,2002,p.131).

A diferenciação é o grande trunfo deste segmento (o náilon representa cerca de 6% do que é consumido no Brasil), um nicho de mercado, onde a tecnologia se torna essencial e direcionada para a produção de fios e tecidos diferenciados e elitizados. Nesse sentido, a Rhodia vêm empreendendo diversas parcerias com o segmento de moda buscando criar e desenvolver novos materiais e novos produtos. Poderíamos destacar o “Projeto Hot Spot” da Rhodia que oferece apoio integral a novos estilistas, desde o processo de criação de moda, passando pela tecnologia até a fase de *marketing* ou de comercialização do produto, quando os trabalhos dos estilistas são apresentados sendo feito a promoção de negócios. O suporte de criação do projeto ficou a cargo do estilista paulista Alexandre Herchcovitch, o suporte em tecnologia com profissionais de desenvolvimento têxtil da Rhodia e os negócios da moda com Paulo Borges e Beto Lago¹⁵. Dentre as marcas da Rhodia destacamos os fios AMNI, o AMNI BIOTEC, e o ALYA-ECO. Os produtos que tem a marca Rhodia AMNI têm sido utilizados – em forma de parceria - nos trabalhos de estilistas e de produtores com marca, entre eles, Alexandre Herchcovitch, Fause Hatén, Fórum e Zoomp.¹⁶ O AMNI BIOTEC é o primeiro fio de poliamida com ação antibacteriostática do mundo, um produto bastante diferenciado e inteligente, uma tendência neste segmento. O fio ALYA-ECO é uma fibra de poliéster produzida 100% de embalagens recicladas de garrafas descartáveis (“pet”) que pode ser combinada com a fibra de algodão, de viscose, de tencel e outras misturas.

Para definir suas estratégias é preciso que as empresas tenham um conhecimento adequado do mercado. No caso particular dos produtores de fibras químicas, segundo Fleury (2001, p.55), “estes procuram tornar suas marcas conhecidas pelo mercado e, a partir disso, criar condições para coordenar as

¹⁵ Revista Têxtil. São Paulo: R.da Silva Haydu&Cia.Ltda. Jan-Fev-2001.

¹⁶ Trata-se de uma combinação do uso de novos tecidos, a partir de novos materiais (combinando o fio AMNI de diversas formas dentro dos padrões de qualidade da Rhodia), dentro do processo de criação de coleções sofisticadas direcionadas para um consumidor de maior poder aquisitivo.

cadeias produtivas “de montante para jusante”, diminuindo a dependência relativa do funcionamento das demais empresas”. Por meio das marcas de fios e das marcas de homologação “as empresas produtoras de fibras tornam-se conhecidas no mercado e criam valor para seus produtos”. Fleury destaca que são estas empresas que têm criado dinamismo no mercado de moda no Brasil.¹⁷

A partir do processo de liberalização comercial desencadeado na década de 1990, a organização da CTC no Brasil vem passando por mudanças estruturais, uma verdadeira “metamorfose” (Fleury et al, 2001, p.56), buscando ajustar-se ao novo cenário competitivo e aos novos padrões de concorrência internacionais. Neste novo contexto, a grande empresa integrada tem buscado um melhor posicionamento na ponta do mercado por meio do desenvolvimento de canais de comercialização, buscando a integração para frente subcontratando atividades produtivas, concentrando-se nas atividades centrais (*design, marketing, gerenciamento da marca*), no controle da cadeia e valorizando a formação de mercado por meio de marcas. Na medida em que a grande empresa tem alterado suas estratégias e suas formas de atuação, estes ajustes têm afetado todos os elos da cadeia levando a mudanças estruturais na sua forma de organização. Segundo Fleury et al (2001) estas mudanças têm levado a novos modelos de organização na indústria têxtil e de confecção brasileira, que envolvem tipos particulares de reestruturação e de relacionamento entre as indústrias têxteis e de confecção.

Fleury et al (2001, p.51) desenvolveram modelos que representam as estratégias das principais empresas mundiais e também os movimentos que estão ocorrendo nas principais empresas da cadeia brasileira. Estes modelos

¹⁷ A CTC é bastante complexa envolvendo diversos segmentos que por si só formam processos produtivos particulares. Mas é importante ressaltar a importância da marca própria como uma estratégia importante das empresas no sentido de diferenciar seus produtos e alcançar sua participação no mercado. No caso das malharias, caberia destacar os casos de duas empresas (Hering e Marisol) que tem investido no segmento fashion e buscado o varejo seletivo por meio da estratégia de criar sua marca própria. A meta destas empresas é exportar produtos com marca consolidando no exterior a imagem de uma empresa brasileira de qualidade e com criatividade. No caso da Marisol, criaram-se marcas direcionadas para o público infantil e lojas temáticas para desenvolver o varejo. No caso da Hering, além da marca mãe “Hering”, desenvolveu-se a marca PUC para o público infantil e a marca DZARM para o público jovem. Os principais canais de distribuição destas empresas citadas são as lojas multimarcas, as franquias e as lojas próprias (Jornal Textilia Press- Moda& Varejo. Ano VIII, No. 45, São Paulo- Julho/Agosto de 2003).

demonstram o desenho das principais estruturas das cadeias produtivas têxtil e de confecção e podem ser divididos em dois grupos onde o domínio do *design* e a marca própria são os grandes diferenciais entre as empresas que dominam as cadeias e aquelas que atuam como simples fornecedoras. O primeiro grupo são as empresas que tem liderança na cadeia, tem seu enfoque no cliente final, são gerenciadoras de marcas próprias e subcontratam atividades produtivas. Os modelos do primeiro grupo são: Produtores com marca; Comerciantes com marca; e, Varejistas com marca. O segundo grupo são fornecedores de diversos tipos. Os modelos do segundo grupo são: Simples fornecedores de pacote completo; Fornecedores de pacote completo com marca própria e fornecedores de pacote completo com *design* próprio; Fornecedores especializados; e Façonistas.

Fleury et al (2001, p.51) ressaltam que, enquanto as formas de atuação do grupo 01 envolvem uma forma de reestruturação que “visa fundamentalmente ocupar posições de liderança e criar as condições de *governance* das cadeias produtivas a partir do domínio de informações estratégicas”, as formas de atuação do grupo 02 envolvem “um processo de alinhamento dentro das cadeias produtivas e a ocupação de espaços que estão sendo criados pela desverticalização das empresas líderes ou pela própria dinâmica evolutiva da indústria”. Para Monteiro&Santos (2002, p.132), “Essas empresas têm relação de subordinação nas cadeias produtivas, sendo meras prestadoras de serviços”.

As ligações ainda tênues e pouco definidas entre os elos da cadeia têxtil e de confecção brasileira (Monteiro&Santos,2002) colocam problemas sérios para o alcance da competitividade da cadeia, particularmente frente ao desafio de ganhar e manter boas fatias do mercado interno e ainda incrementar as exportações de confeccionados de maior valor agregado dentro de uma cadeia produtiva articulada. Mas, apesar de todos os desafios, em termos de produtividade, o setor têxtil e de confecção nacional vêm efetivando uma “virada” desde o final da década de 1990 quando foi obtido o primeiro superávit da balança comercial têxtil.

Segundo o Relatório de Resultados do Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções (MDIC,2002, p.1)¹⁸: “Após anos de crise e falta de investimentos, a indústria têxtil no Brasil vive um período de grande expansão”. O novo período de expansão do setor, que se efetiva a partir do final da década de 1990 e início do novo milênio, é marcado por estratégias mais ofensivas, por conquistas como maior produtividade e superávit na balança comercial do setor, por novas formas de parceria com as agências estatais articuladoras de políticas industriais para o setor e de combate às formas de comércio desleal. Este período de expansão se dá após o setor têxtil e de confecção brasileiro ter feito duramente seu “dever de casa”, ou seja, seu ajuste estrutural ao novo cenário competitivo (basicamente, modernização do parque industrial e políticas de redução de pessoal) garantindo aumento da produtividade do setor. O segmento de fibras e filamentos voltou a crescer com a recuperação das safras agrícolas de algodão e com a expansão de algumas unidades locais de fibras químicas. Os segmentos produtores de fios e tecidos estão em plena recuperação. E o segmento de malhas e confeccionados com um crescimento mais sólido ao longo da década (IEMI, 2001, p.57).

¹⁸ O Glossário do Programa Fórum de Competitividade, coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e gerenciado pela Secretaria de Desenvolvimento da Produção (SDP), define os “Fóruns de Competitividade” como: “espaços de diálogo entre o setor produtivo (sob a forma de representações de empresários e trabalhadores), Governo e o Congresso Nacional, para, em primeiro lugar, promover a discussão e busca de consenso em relação aos gargalos, oportunidades e desafios de cada uma das cadeias produtivas que se entrelaçam na economia brasileira. Após a consensualização em torno de um diagnóstico, os debates são dirigidos para a definição de um conjunto de ações e metas desafiadoras para a solução dos problemas e aproveitamento das oportunidades, tendo em vista os objetivos do programa”. O Fórum de Competitividade da Cadeia Têxtil e de Confecção Brasileira foi instalado em 30 de maio de 2000 e reinstalado em 29 de maio de 2003. As Macro-Metas do setor têxtil-confecção são: 01- aumentar até 2011 o número de postos de trabalho em 160 mil na indústria e em 160 mil na agricultura (em relação aos dados de 1999); 02- Aumentar as exportações da Cadeia Produtiva para US\$ 4,3 bilhões, no ano de 2008, atingindo 1% das exportações mundiais de têxteis por meio de agregação de valor à produção exportável e pelo aumento da base exportadora. O Fórum também compreende metas instrumentais, sendo as seguintes as de impacto na competitividade do conjunto da cadeia produtiva: 01- ampliar a área plantada de algodão; 02- realizar investimentos em modernização e expansão da capacidade produtiva em todos os elos da cadeia num horizonte de 8 anos; 03- aumentar a produção física total na cadeia produtiva no período de 1999 a 2011; 04- aumentar a produtividade de mão-de-obra em cerca de 30% nos segmentos têxteis, fibras e confecções; 05- aprimoramento dos procedimentos de controle e de fiscalização das importações de itens referentes à cadeia produtiva; 06- desoneração da produção; 07- medidas de caráter geral. E metas instrumentais com impacto em segmentos específicos: 01- aumento da competitividade do segmento de fibras sintéticas; 02- aprimoramento dos critérios de classificação do algodão; 03- melhoria do sistema de comercialização e seguro agrícolas; 04- regionalização da produção [www.mdic.gov.Br].

A indústria têxtil e de confecção brasileira permanece como “um setor de grande relevância para a economia brasileira e de forte impacto social” (IEMI, 2001, p.42). No ano de 2000, o setor têxtil e de confecção brasileiro teve uma participação de 13,5% no PIB Industrial, com uma participação de 4,7% no PIB Geral, gerando cerca de 13,4% dos empregos na indústria (idem, 2001, p.42). Atualmente, o grande desafio do setor têxtil e de confecção brasileiro, após investimentos pesados em modernização industrial, assim como por meio de investimentos no *upgrade* fora da produção, é conquistar espaços no disputado e difícil mercado global, seja investindo nas exportações, seja por meio da aquisição de empresas com marcas consolidadas ou bem aceitas no mercado internacional, seja investindo em canais de comercialização e distribuição.

A meta atual do setor é incrementar suas exportações de produtos manufaturados de maior valor agregado. Contudo, para Marcelo Prado, diretor do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI): “A saída está aqui”.¹⁹ O diretor do IEMI argumenta que, apesar de ter havido um aumento do potencial de consumo do mercado interno, a produção local ficou retraída diante da avalanche de importados têxteis e de confeccionados não acompanhando crescimento do consumo. Uma certa dose de otimismo dos empresários do setor têxtil e de confecção ao final da década, contudo, explica-se diante das possibilidades de exploração do potencial do mercado interno, para aqueles que fizeram os seus “deveres de casa” adequando-se aos novos padrões de concorrência, assim como, diante das possibilidades de incremento das exportações a partir de uma taxa de câmbio favorável.

No cenário internacional o Brasil é visto como um importante produtor (7º. lugar na produção de fios e tecidos e 3º. lugar na produção de tecidos de malha), mas ainda fraco no comércio (17º. importador e 20º. exportador)²⁰. A consecução da meta do setor para recuperar 1% de participação no mercado mundial, expressa no Programa Estratégico da CTC Brasileira (TexBrasil-ABIT) e na

¹⁹ Relatório Indústria Têxtil. Jornal Gazeta Mercantil, 27/10/1999.

²⁰ Dados coligidos pela International Textile Manufacturing Federation (ITMF) e apresentados no 1º. Relatório do Setor Têxtil Brasileiro do IEMI (2001, p.45).

Macro-Meta do Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções (MDIC)²¹, deve levar em conta: primeiro, as principais tendências do mercado mundial de têxteis e de confeccionados; segundo, os riscos e oportunidades inerentes ao próprio processo de inserção no sistema mundial de comércio, pressupondo-se uma inserção ativa; terceiro, as desigualdades no comércio internacional; e quarto, a competitividade da CTC brasileira, particularmente das subcadeias baseadas em fibras naturais e em fibras químicas.

Um das principais tendências do comércio mundial de têxteis é o aumento do consumo de fibras químicas (artificiais e sintéticas) em comparação com o consumo de fibras naturais²². Sendo que o Brasil é mais competitivo na cadeia dos produtos feitos à base de algodão. Prochnik (2002, p.1) argumenta que: “Esta defasagem tende a diminuir a competitividade brasileira, principalmente quando se leva em consideração que grande parte dos tecidos atualmente produzidos são mistos”. Em função, particularmente, da crescente divisão do trabalho na cadeia têxtil, onde países desenvolvidos fazem o tecido e subcontratam as atividades de confecção em países em desenvolvimento, assim como das vantagens advindas de se exportar uma roupa pronta de maior valor agregado, há uma tendência internacional na CTC de aumento das exportações de roupas prontas e de demais confeccionados superando as exportações dos manufaturados têxteis, onde o Brasil é mais forte²³. Apesar de os países em desenvolvimento dominarem as exportações do setor têxtil e de confecção, o Brasil desempenha papel praticamente irrelevante nesse mercado²⁴.

²¹ Esta meta traduzida em números absolutos significa elevar as exportações brasileiras para aproximadamente US\$ 4 bilhões/ano até 2008. Um das metas perseguidas pelo Fórum de Competitividade foi a obtenção do superávit na Cadeia Produtiva, alcançado desde o ano de 2001. No ano de 2001 as exportações brasileiras somaram US\$ 1,3 bilhões. O aumento de 7% do valor das exportações e a diminuição de 23% no valor das importações entre os anos 2000 e 2001 são um indicativo do aumento do valor do superávit da balança comercial do setor (MDIC,2002c:2).

²² As fibras naturais representavam 80% do consumo mundial de fibras têxteis na década de 1950, em 2000 essa participação havia caído para 48%. Dados do Diagnóstico do Setor Têxtil e Confecções (www.mdic.gov.br/cadeiasprodutivas).

²³ Entre 1995 e 2000 o comércio internacional de confecções cresceu 5,9% ao ano, enquanto o de produtos têxteis aumentou 2,6% anualmente. Ver: Diagnóstico da CTC brasileira. [www.mdic.gov.br/cadeiasprodutivas]

²⁴ As vendas externas brasileiras de artigos têxteis foram de US\$ 900 milhões em 2000, o que equivale a 0,71% do total global. Já as exportações de artigos confeccionados somaram US\$ 282 milhões neste mesmo ano, o que equivale a 0,17% da soma de todos os países [www.mdic.gov.Br/cadeiasprodutivas].

Entre as oportunidades e riscos que se abrem para a cadeia têxtil e de confecção brasileira frente ao processo de inserção no comércio mundial, particularmente as perspectivas que se abririam com a tão polêmica e criticada Área de Livre Comércio das Américas (ALCA), as maiores oportunidades se colocariam para as grandes empresas têxteis da subcadeia do algodão e os maiores riscos se colocariam para as pequenas e médias empresas do setor, particularmente para as empresas da subcadeia dos sintéticos. A cadeia brasileira é mais competitiva na subcadeia do algodão onde estão as grandes empresas líderes do setor. São empresas que utilizam principalmente o algodão e se dedicam à produção de *commodities* (como camisetas, linha lar [cama, mesa e banho], índigo e sarja), tendo acumulado experiência significativa no comércio internacional. Segundo Prochnik (2003, p.2): “As três maiores, Santista, Vicunha e Coteminas, são responsáveis por praticamente um terço de todas as exportações da cadeia têxtil-confecção”.

Para Prochnik (2002, p.3) existem dois problemas na CTC brasileira que afetam sua inserção no cenário externo: “uma grande massa de empresas ineficientes e uma subcadeia menos competitiva, a de produtos a base de fibras químicas (sintéticas e artificiais)”. Em relação ao primeiro problema, essas empresas ineficientes, segundo os padrões internacionais, em geral pequenas e médias, poderiam ter uma oportunidade com a adesão aos acordos comerciais, segundo Prochnik (2002, p.3), apenas se elas se aprimorarem, adaptando-se aos “novos patamares de competição”, caso contrário haveria “um novo processo de concentração, possivelmente levando a uma maior especialização da cadeia têxtil e de confecção”. O risco estaria exatamente em se repetir o ocorrido durante a década de 1990, quando, diante do processo de abertura da economia, as empresas mais atingidas dos setores têxtil e de confecção foram as de menor porte que atuavam exclusivamente voltadas para o mercado interno e com baixo nível tecnológico.

Uma das razões da falta de competitividade da subcadeia baseada em fibras químicas está no alto preço e na pouca disponibilidade da nafta, a matéria-prima dos insumos usados na fabricação das fibras sintéticas. Estudo encomendado

pelo BNDES à Fundação Vanzolini (Fleury et al, 2001) argumenta que a questão da competitividade das fibras químicas não está associada apenas a aspectos como preço e disponibilidade de nafta. Tendo em vista o aumento da competitividade do segmento de fibras sintéticas, o mais significativo na subcadeia baseada em fibras químicas, o Relatório de Resultados do Fórum de Competitividade da Cadeia Têxtil – Confecção Brasileira (MDIC,2002c), utilizando como fonte o estudo da Fundação Vanzolini, considera ser fundamental definir estratégias e aponta as seguintes dificuldades deste segmento: o equacionamento da problemática da Cadeia Têxtil já começa a partir das próprias informações estatísticas, que não possibilitam uma visão integrada e consistente; a produção de fibras sintéticas encontrou um novo centro geográfico na Ásia e no Oriente Médio, o que significa um novo obstáculo para os produtores locais, no que diz respeito à competitividade em termos de preço; existência de potencial ainda não explorado do mercado interno; falta de escala de produção; limitado conhecimento sobre comercialização no mercado internacional; falta de mecanismos de financiamento; baixa inserção na área de ciência e tecnologia (MDIC,2002, p.12). Segundo Prochnik (2002, p.5): “Para eliminar o *déficit* estrutural, é necessário um plano de investimentos coordenados, nesta subcadeia, com a participação de empresas internacionais da base da cadeia (fibras e filamentos)”.

Segundo Gonçalves (2003,p.116): “Na realidade, a globalização exige estratégias e políticas mais agressivas orientadas para uma inserção ativa no sistema mundial de comércio”. Neste sentido, a adesão aos acordos comerciais, como o ATC da Organização Mundial do Comércio implica que as tarifas de importação sejam reduzidas progressivamente dentro do cronograma estabelecido, envolvendo riscos e oportunidades. Prochnik (2002) recomenda cautela no processo de inserção do Brasil no comércio internacional de têxteis e de confeccionados, dado ao fato de que o Brasil apresenta fragilidades competitivas exatamente nos setores mais dinâmicos do comércio mundial, ou seja, no segmento de vestuário e no segmento de fios e tecidos sintéticos, além do fato de que, no Brasil, a grande maioria dos trabalhadores esta empregada em empresas consideradas ineficientes para os padrões internacionais. Prochnik,

contudo, não deixa de recomendar investimentos para gerar maior competitividade da cadeia produtiva têxtil e de confecção brasileira.

III.

A via alta para a competitividade da CTC brasileira, seja para enfrentar as pressões competitivas globais dentro do imenso e potencial mercado interno brasileiro, seja para promover a ofensiva no mercado internacional atingindo as macro-metas definidas pelo Projeto TexBrasil e pelo Fórum de Competitividade da Cadeia Têxtil e Confecção Brasileira, seja para promover o tão esquecido desenvolvimento econômico-social, envolve as seguintes questões: a construção de novas formas de coordenação entre os atores econômicos interdependentes envolvidos ao longo de todos os elos da cadeia da mercadoria; uma nova maneira de abordar a problemática da reestruturação produtiva em conjunto com as formas de *upgrade* fora da produção; e a construção de políticas comercial e industrial ativa em uma nova relação entre Estado e setor empresarial dentro de contextos globalizados. As três questões referidas anteriormente serão aprofundadas a seguir.

01. Ênfase na cooperação entre os diversos elos e a necessidade de maior coordenação da cadeia da mercadoria: As novas formas de organização na CTC mundial são decisivas para compreender a emergência de novas formas de coordenação da ação dos agentes econômicos interdependentes ao longo da cadeia da mercadoria. As estratégias têm buscado valorizar os encadeamentos para trás e para frente em um processo de reestruturação das relações interfirmas. Nesse sentido, relações cooperativas, sejam no nível vertical sejam no nível horizontal, se tornaram sinônimo de maior competitividade da cadeia. Na medida em que se torna importante a conjugação da competição com a cooperação no contexto da nova economia global, surge o debate sobre o desenvolvimento de formas de controle da cadeia mais ampla ou da “capacidade de governo do conjunto dos atores sociais, públicos e privados” (Dowbor,2001, p.219). Para Guimarães&Martin (2001, p.13), o conceito “governança”

(*governance*)²⁵, utilizado nos mais diversos contextos, “está endereçado a capturar situações em que está em jogo a *coordenação* entre atores interdependentes, de forma a lidar com as questões da ação coletiva e da cooperação”. Para os autores o conceito contém um pressuposto substantivo, “qual seja, o de que a coordenação de um complexo de atividades, públicas e/ou privadas, se constitui no modo mais fácil de assegurar a execução com *eficiência*”. Este debate pressupõe a existência de atores inseridos em redes complexas de conflito, competição e cooperação, seja no espaço dos aglomerados industriais, seja nas cadeias produtivas setoriais e nacionais. O Consultor Domingos Mosca (ABIT) afirma que: “Não existe governança na cadeia têxtil como existe na indústria automotiva”²⁶. No caso da cadeia brasileira, segundo o Consultor, as próprias características da cadeia, com grande pulverização no segmento de confecções e um varejo bastante atomizado, entre outros fatores, dificultam a governança na cadeia nacional. Realmente o varejo brasileiro é bastante fragmentado, assim como não há cadeias de varejo como nos Estados Unidos com grandes grupos dominando a cadeia da mercadoria. Mas é preciso ressaltar que a governança não pode ser interpretada como simples domínio concentrado nas mãos de algumas grandes empresas (sejam elas brasileiras ou não), e que este domínio pode dificultar ou não (questão para pesquisa) o aprimoramento produtivo (*upgrade*) das pequenas e médias empresas em seus contextos locais e regionais. Também é preciso considerar a busca de ações coordenadas dentro da realidade institucional da própria ABIT e o surgimento de uma nova relação que se estabelece entre varejo e moda no Brasil, como no caso da C&A e da Riachuelo.

²⁵ Guimarães & Martin (2001, p.20) enfatizam que a novidade não se restringe ao “novo conceito” de “governança” no marco dos estudos do trabalho e da reestruturação produtiva, “mas se expressa no estilo do debate, articulado e sob novo enfoque, de algumas questões que já vinham despertando interesses entre nós”. As questões colocadas pelos autores podem contribuir para o avanço da análise das formas de coordenação dos atores buscadas na CTC brasileira. As questões são: “destaca-se o esforço por enriquecer a análise da relação entre competitividade, *upgrading* (econômico e tecnológico), e equidade, dirigindo o olhar para novos cenários (...)”; “a ênfase com que os autores valorizam as instituições e espaços públicos que surgem, mesmo informalmente, e que articulam atores sociais e políticos com vistas a enfrentar desafios postos pelo processo de intensificação da integração produtiva em âmbito global” (2001, p.20).

²⁶ Entrevista realizada na Sede da ABIT em São Paulo, Capital, no dia 08 de maio de 2002.

Devido ao considerável grau de integração vertical (intrafirma) nas grandes empresas da cadeia nacional, a tendência tem sido a integração para frente (confeção). Os grandes grupos têxteis, mais fortes com o processo de concentração industrial, e já integrados (em geral, fiação, tecelagem e acabamento), têm se voltado para a ponta da cadeia, seja montando suas próprias confeções e gerenciando suas marcas próprias, seja montando suas redes de comercialização. Esta tendência reforça um domínio maior dos grandes grupos têxteis do país como também aumenta a integração produtiva intra-empresa (integração vertical).

Há de fato um processo de construção de *novas institucionalidades* com a ABIT passando a englobar amplos segmentos da cadeia têxtil nacional, desde as empresas produtoras de fibras manufaturadas²⁷, passando pelos grandes grupos têxteis da subcadeia do algodão até os produtores com marca própria que atuam no segmento de confecção-moda, mas com o predomínio dos grandes grupos da subcadeia do algodão²⁸. Cabe destacar a busca por novas formas de coordenação dos atores inseridos na CTC nacional, seja por meio dos espaços institucionais das associações empresarias representativas da cadeia produtiva, destacando o discurso institucional da ABIT (com sua ênfase na cooperação entre todos os elos da cadeia) e seus programas estratégicos (TexBrasil), seja por meio da constituição de espaços públicos de gestão e de negociação, como o Fórum de Competitividade da Cadeia Têxtil-Confeção Brasileira do MDIC, articulando instituições em redes sociais e interligando os novos atores dentro de novos espaços de discussão e de formulação de planos estratégicos. Nesse sentido, a re-configuração das relações interfirmas segue uma dinâmica inter-relacionada ao processo de reestruturação industrial dentro das exigências da nova economia globalizada. Os novos espaços públicos de gestão, negociação e de formulação de políticas públicas emergem dentro de um novo contexto das relações entre o

²⁷ Todas as empresas que compõem a Associação Brasileira de Produtores de Fibras Artificiais e Sintéticas (ABRAFAS), atualmente, também são associadas da ABIT, o que tem fortalecido toda a cadeia têxtil. No processo de fortalecimento de toda a Cadeia Têxtil cabe destacar o papel fundamental dos Comitês da ABIT que são espaços institucionais onde se discutem assuntos específicos de cada segmento. Um dos criados recentemente foi o Comitê de Estilistas e Marcas.

²⁸ Atualmente a ABIT é presidida pelo industrial Josué Gomes da Silva proprietário de um dos maiores grupos têxteis da subcadeia do algodão, a Coteminas.

Estado e a Sociedade a partir do declínio do antigo modelo do Estado regulador e intervencionista. Novos espaços estes onde os agentes econômicos do setor oscilam entre as queixas e condenações dos entraves do protecionismo (que eles desfrutaram enquanto puderam) e as queixas e condenações da abrupta liberalização comercial pedindo certo “controle” para o setor, buscando, ainda que de forma pragmática, uma maior organização e re-orientação de suas metas, numa tentativa de conjugar seus interesses individuais com os interesses comuns das diversas empresas que formam a cadeia.

02- A promoção do *upgrade* na produção e fora da produção: O processo de reestruturação produtiva não pode ficar restrito à modernização tecnológica dos equipamentos, deve envolver uma ênfase maior em atividades essenciais no processo de inovação contínua (como *design* e marketing) para a obtenção de um produto de maior valor agregado. Assim como, maior ênfase em projetos de capacitação a fim de se tornar mais intensiva em conhecimento, capacitação de trabalhadores ou de empresários para o domínio das novas tecnologias, das modernas técnicas de transmissão de informações e de dados, e da difusão de novas técnicas organizacionais. A simples atualização tecnológica não fornecerá a base para uma inserção competitiva das empresas da CTC. Mytelka (1991) chama a atenção para a transformação das indústrias têxtil e de confecção em uma indústria de conhecimento intensivo (tendência mais forte na indústria têxtil) enfatizando a necessidade de focar os componentes do saber que dominam o processo de mudança tecnológica, aqui considerados como elementos do *upgrade* fora da produção. Nas indústrias têxtil e de confecção isto inclui: *design*, engenharias, manutenção, gestão e *marketing*.

Em relação ao *upgrade* na produção, a meta do Fórum de Competitividade é de realizar investimentos em modernização e expansão da capacidade produtiva em todos os elos da cadeia em um horizonte de 8 anos, no valor total de US\$ 12,6 bilhões, utilizando recursos financeiros tanto do setor empresarial quanto do setor público (BNDES e Programa Brasil Empreendedor). Levantamento recente coordenado pela Secretaria de Desenvolvimento da Produção (MDIC, 2002c, p.8) indicou que a necessidade de importação de máquinas e equipamentos é muito

grande (em torno de 90% das necessidades de equipamentos da cadeia produtiva), devido ao desmantelamento do parque industrial nos anos 90. Esta situação coloca na pauta a questão do financiamento para a modernização e a expansão da capacidade produtiva em todos os elos da cadeia. O problema de acesso ao crédito por parte das micros, pequenas e médias empresas é um dos gargalos identificados. Este problema deve ser resolvido tendo em vista que o último ciclo de investimentos na década de 90 “foi muito concentrado e amplos segmentos da Cadeia Têxtil e Confecção continuam sendo pouco competitivos” (ECCIB, 2002, p.65). O Relatório de Resultados do Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil-Confecção (MDIC,2002c,p.8) afirma que, até o momento, as empresas da cadeia produtiva estão cumprindo suas metas de modernização utilizando-se de recursos próprios ou de financiamento diretos dos fornecedores de bens de capital, ou seja, financiamentos obtidos diretamente com os próprios fabricantes. Indicando que “a atual oferta de crédito oficial para financiamento de equipamento importado encontra-se em condição inferior à oferecida pelos fabricantes internacionais” (MDIC, 2002c,p.8).

O *upgrade* fora da produção tem se tornado um elemento cada vez mais importante diante da emergência de novos condicionantes da competitividade empresarial, antes quase que restrita ao custo do produto, mas deslocando-se para uma maior ênfase na qualidade do produto, na sua inovação, e na confiabilidade do produto expressa no prestígio da marca. Importante também diante dos movimentos da CTC em direção a um regime de mercado comprador ou, como identificado por Gereffi, se tornando cada vez mais uma cadeia dirigida pelo comprador. As inovações em *design*, em *marketing* e na organização da produção têm se tornado, cada vez mais, fundamentais diante da necessidade de se pensar a cadeia de forma ampla. No caso da CTC, se houve um processo considerável de mudança tecnológica no setor têxtil, as inovações principais no setor de confecção-moda estão relacionadas ao *design* e ao *marketing*. O Relatório de Resultados do Fórum de Competitividade (MDIC, 2002c) aponta diversas ações no âmbito nacional direcionadas ao *upgrade* fora da produção, voltadas particularmente para os diversos pólos produtivos de confecção,

destacando: a contratação do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) de São Paulo para prestar consulta de *design* e de qualidade em 10 pólos; a realização da Mostra “*Design & Moda*” para apresentar os trabalhos desenvolvidos nos pólos no âmbito da consultoria do IPT; o lançamento do livro “*Design & Moda- Agregando Valor à sua Confeção*”, também no âmbito do contrato com o IPT e com o apoio da ABIT; o Treinamento de Comércio Exterior para micros e pequenas empresas realizado pela SECEX; e a realização de seminários e de atualizações direcionados para a indústria da moda patrocinados pela ABIT; a realização de Oficinas de *Design* e de Workshops de Tendências de Moda nos diversos pólos de confecção selecionados, articulado com o Programa Brasileiro de *Design* (PBD). Cabe destacar também a importância dos cursos superiores de Engenharia Industrial Têxtil e de *Design* de Moda do Senai-Cetiqt²⁹ do Rio de Janeiro, além da criação do Instituto de *Design* sediado nesta escola.

03- Política Industrial Ativa e Instrumentos de Proteção Comercial: Com a dissolução do modelo de Estado regulador, intervencionista e nacionalista, que, como enfatizado por Stein (1979), foi um modelo que beneficiou os grandes produtores do setor têxtil brasileiro, o debate não pode ficar restrito a simples oposição: políticas autárquicas e de elevado protecionismo *versus* livre comércio. Como vimos, as empresas dos países avançados não se utilizaram apenas de processos de modernização industrial e das novas formas de organização da cadeia com a subcontratação internacional, mas lançaram mão de diversas formas de proteção tanto no âmbito da política industrial quanto no âmbito da política comercial. Nas últimas décadas do século passado, as políticas governamentais dos países avançados, em reação ao avanço das exportações dos países em desenvolvimento, basearam-se em políticas industriais e tecnológicas ativas, e em barreiras tarifárias e não tarifárias. O próprio processo de globalização da economia pede uma ação governamental mais ágil e moderna diferente de um Estado interventor privilegiando setores particulares da economia. Ter uma política industrial ativa é pressuposto para uma política de exportação, para a redução das importações, e para se criar vantagens competitivas para os produtos têxteis e

²⁹ Centro de Tecnologia das Indústrias Química e Têxtil-Cetiqt.

confeccionados brasileiros. Nesse sentido, o espaço público de gestão e de negociação colocado pelo Fórum de Competitividade da Cadeia Têxtil-Confeção Brasileira (MDIC), constitui-se em uma forma nova de geração de ações governamentais mais consolidadas e enraizadas no tecido social³⁰. Como foi enfatizado por Guimarães & Martin (2001), o desafio é estabelecer uma relação entre a busca por competitividade, *upgrading* e equidade. Nesse sentido, a política industrial não deve ficar limitada a uma busca por mais competitividade dos produtos nacionais, mas deve envolver metas sociais, como a de geração de emprego e políticas voltadas especialmente para as micros, pequenas e médias empresas do setor, as mais vulneráveis com o processo de intensificação da concorrência internacional³¹. Em relação à importância de uma Política Comercial, particularmente de mecanismos de defesa comercial, Gonçalves (2003, p.100) enfatiza que:

“A globalização neoliberal provoca maior instabilidade e acirramento da concorrência na economia mundial e, portanto, é necessário criar mecanismos de proteção da economia nacional. Não se trata de defender políticas de autarquia ou de elevado protecionismo. A visão realista implica a necessidade de instrumentos de política comercial que permitam o fortalecimento do mercado interno (o que reduz a vulnerabilidade à economia internacional), ao mesmo tempo em que promovam a competitividade internacional das mercadorias produzidas no país”.

Para Gonçalves (2003, p.100/101), a inserção brasileira no comércio internacional deve ser ativa, seja por meio de mecanismos de proteção do

³⁰ Atualmente o Fórum encontra-se em uma fase mais avançada. Após as fases de diagnóstico e definição de metas, ocorreu a assinatura do primeiro Contrato de Competitividade entre a Cadeia Produtiva Têxtil e de Confeções e o Governo. A solenidade de assinatura do Contrato foi realizada no dia 19 de setembro de 2002 (MDIC,2002c).

³¹ Na CTC, o apoio (em termos de assistência tecnológica e de financiamento) às micros, pequenas e médias empresas, em sua maioria empresas do segmento de confecção, é também uma forma de gerar novos postos de trabalho. Os novos postos gerados na cadeia (no ano de 1999 foram 35.821, no ano de 2000 mais 60.419) foram devidos ao bom desempenho dos elos da produção de algodão e do segmento de confecção. Os programas principais dentro do Fórum que buscam agregar valor à produção exportável que atingem as confecções brasileiras são: o PROGEX (este voltado para micros, pequenas e médias empresas que queiram se tornar exportadoras); os Programas TexBrasil e Comunidades Exportadoras da ABIT com apoio da APEX; e as ações de incentivo à regionalização da produção com apoio aos pólos produtivos de confecção (MDIC, 2002c).

aparelho produtivo nacional (no seu conjunto e não apenas para as grandes empresas), seja por meio de promoção de uma maior competitividade e melhoria do padrão de comércio buscando “re-configurar a estrutura de comércio exterior”. Um comércio justo³² e o desenvolvimento de mecanismos de proteção comercial têm sido postulado pelo setor têxtil-confecção brasileiro nos anos recentes, sobretudo, por meio do combate às práticas desleais de comércio e por uma maior fiscalização dos produtos importados nos portos brasileiros³³.

Diante do cenário internacional têxtil de crescente liberalização comercial e de intensificação da concorrência, surgem oportunidades e riscos para a inserção das empresas da CTC brasileira. A Nota Técnica Final da Cadeia Têxtil-Confecção do ECCIB (2002, p. 62) apresenta as principais estratégias das empresas de três grupos de países: dos países mais desenvolvidos, dos países em desenvolvimento mais bem sucedidos, e dos países em desenvolvimento com menor renda *per-capita*.

As estratégias das empresas dos países desenvolvidos (EUA e União Européia), reagindo à invasão de produtos têxteis de custo baixo (vindos inicialmente do Japão e depois dos tigres asiáticos e da China), têm buscado

³² Segundo Gonçalves (2003,p.118): “Comércio justo é a relação de compra, venda ou troca que transcende três lógicas: a do mercado (oferta *versus* demanda), a do capital (lucro) e a da simples satisfação de uma necessidade humana”. Para que o comércio justo ocorra, segundo o autor, é preciso dois lados: o produtor e o consumidor. Caso significativo na CTC global foi o da Gap, importante confecção norte-americana que adquire parte significativa de suas roupas na América Central. A Mandarin Internacional, uma das empresas subcontratadas da Gap em El Salvador, promoveu uma demissão em massa de 350 trabalhadores em 1995 em represália ao surgimento de um sindicato para protestar contra as péssimas condições de trabalho. Várias campanhas foram feitas na internet incentivando os consumidores a não adquirirem produtos da Gap. Em face destes movimentos de protestos dos trabalhadores e dos consumidores, a Gap (que teve que promover a readmissão dos trabalhadores subcontratados), e outras confecções norte-americanas, tem estabelecido códigos de conduta corporativa. Segundo Gereffi (1997,p.116/17): “Este tipo de confronto, que está se repetindo em outros lugares das Américas e da Ásia, está forçando as confecções norte-americanas a expandir a noção de responsabilidade corporativa e usar sua influência como principais compradores para desempenhar um papel mais ativo na melhoria das condições de trabalho no Terceiro Mundo”.

³³ Segundo o Relatório de Resultados do Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecção (MDIC,2002c), há várias iniciativas neste sentido: [i] o Governo Brasileiro estaria estudando a possibilidade de se criar um Comitê de Arbitragem na OMC contra os subsídios americanos dado aos produtores de algodão daquele país (somente no ano de 2000 os Estados Unidos pagaram US\$ 4,2 bilhões de subsídios aos seus produtores); [ii] parceria entre a Secretaria da Receita Federal (SRF-MF) e a Secretaria de Comércio Exterior (SECEX-MDIC) para aprimorar procedimentos de controle e de fiscalização das importações de insumos e produtos acabados da cadeia produtiva nos portos brasileiros, evitando a concorrência desleal (produtos subfaturados, dumping, produtos subsidiados ou trazidos sob falsa classificação); [iii] Portaria Interministerial no. 51, de 10/08/00 que impõe cotas sobre importações de malhas sintéticas e artificiais originárias de Taiwan; [iv] Resolução CAMEX no. 19, de 26/06/01, que aprova direito *antidumping* sobre as importações de fios têxteis de náilon originárias da República da Coreia.

estratégias que poderíamos resumi-las: busca por inovações tecnológicas e mercadológicas; especialização em segmentos mais intensivos em capital; e, transferência de atividades produtivas nos elos da cadeia em que são menos eficientes ou mais intensivos em trabalho.

As estratégias das empresas dos países em desenvolvimento mais bem sucedidos (particularmente os tigres asiáticos) se resumem a: empregar as mesmas técnicas das empresas dos países desenvolvidos, perseguindo as metas de inovação tecnológica e mercadológica consolidadas nos países avançados, mas buscando custos mais baixos; transferir processos produtivos em que são menos eficientes ou mais intensivos em trabalho para países vizinhos seus (por meio da subcontratação intra-bloco) ou vizinhos de seus mercados de exportação; empreender esforços para aumentar o seu grau de autonomia frente aos compradores, passando de simples fornecedores para fornecedores de pacote completo com *design* ou até com marca própria.

Já as estratégias das empresas dos países em desenvolvimento com menor renda *per-capita* (neste grupo incluem os asiáticos e países próximos aos principais mercados consumidores, como o México e o Caribe em relação ao mercado norte-americano) são: ampliar sua participação na produção das etapas mais intensivas em mão-de-obra, integrando-se às cadeias globais de produção e comercialização; aprimorar produtos e processos, aumentando o valor dos produtos vendidos e evitando que a produção se desloque para outro país concorrente; criar uma base empresarial e expandir suas empresas, como os tigres asiáticos, buscando aumentar o grau de autonomia de suas empresas indo além do esquema das montadoras (ECCIB,2002,p.62/63). A grande questão que a Nota Técnica Final do ECCIB³⁴ enfatiza é o fato de que:

“O Brasil não se encaixa em nenhum dos três grupos acima, sendo um participante menor e pouco moderno, em grande parte dos segmentos que compõem o comércio internacional da CTC. De fato, como visto neste relatório: 1) O Brasil tem uma experiência recente de ter visto seu mercado interno ser invadido por

³⁴ O documento foi elaborado pelo Consultor Prof. Victor Prochnik do Instituto de Economia da UFRJ.

importações mais baratas; 2) Sua participação, nas exportações mundiais é muito pequena e concentrada na cadeia do algodão. Além disso ela é menor no setor de confecções, mais dinâmico e maior no elo têxtil, menos dinâmico (a participação das confecções) nas exportações brasileiras, entretanto, vem crescendo; 3) Dentro do elo têxtil, o Brasil se especializa na manufatura de produto a base de fibras naturais, enquanto que o consumo internacional de fibras químicas tem crescido mais rapidamente. Tem aumentado a participação dos tecidos mistos na produção e consumo internacionais, o que dificulta a competitividade brasileira nos elos de tecelagem e confecção” (ECCIB, 2002,p.63).

Vencer as fraquezas estruturais do setor e forjar um caminho alternativo têm sido os grandes desafios das empresas que compõem a CTC nacional. Quando utilizei o instrumental da via alta para a competitividade da CTC brasileira, influenciado, particularmente, pelos trabalhos de Hubert Schmitz e Gary Gereffi, procurei utilizar um modelo que pudesse ajudar a refletir sobre a inserção das empresas têxteis brasileiras ao novo contexto competitivo, de forma a combinar as estratégias de inovação tecnológica e mercadológica, com destaque para a estratégia de se dar maior ênfase aos produtos de moda (o segmento mais lucrativo no setor de confecção), com a estratégia de se buscar uma maior coordenação entre todos os agentes que compõem os diferentes elos da cadeia, assim como a necessidade de políticas públicas - industrial e comercial - mais ativas. Como a Nota do ECCIB enfatiza, o Brasil não se encaixa em nenhum dos três grupos principais de países, precisando, desta forma, trilhar um novo caminho, com estratégias singulares para sua inserção ativa e competitiva no cenário global. Muitas destas estratégias estão em andamento, tendo em conta as ações governamentais e as parcerias definidas no âmbito do Fórum de Competitividade (MDIC). Já que as grandes empresas do setor, as mais competitivas, são empresas integradas³⁵, cabe destacar a busca por integração competitiva entre todos os elos da cadeia, indo além da integração produtiva

³⁵ O grupo Vicunha integra fiação, tecelagem, malharia, confecção e beneficiamento. A Coteminas integra fiação, tecelagem, malharia, beneficiamento, confecção de vestuário e confecção de têxteis lar. E a Alpargatas-Santista Têxtil integra fiação, tecelagem e beneficiamento (ECCIB, 2002, p.41)

intrafirma.³⁶ Como foi enfatizado por Castells (2000, p.178), longe do declínio da grande empresa, o que se verifica é a crise do modelo corporativo tradicional baseado na integração vertical e no gerenciamento hierárquico .

Diante do novo cenário, quando despontam novas formas de organização da cadeia, torna-se cada vez mais importante a integração competitiva com a formação de redes de empresas por meio de encadeamentos estratégicos ao longo da cadeia nacional. Nesse sentido, a cooperação setorial através da formação de redes de empresas se torna fundamental. A valorização dos encadeamentos estratégicos *backward* e *forward* ganham valor estratégico na formação da integração competitiva da cadeia da mercadoria particularmente a utilização de insumos nacionais.

O processo de globalização implica integração funcional ou integração competitiva dos diversos elos ao longo da cadeia da mercadoria, assim como pede uma coordenação eficiente da cadeia (Gereffi & Korzeniewicz, 1994). É dentro deste contexto que tem se dado a reconfiguração do setor têxtil e de confecção brasileiro, fazendo frente aos desafios colocados pela globalização e pela liberalização comercial o setor tem buscado valorizar uma maior integração interfirmas. Por haver grande integração produtiva intrafirma no setor têxtil e de confecção brasileiro (estimulada desde a década de 1970 para a aumentar a competitividade por meio do aumento da escala de produção e que cresceu com a concentração industrial na década de 1990), ainda se faz necessário maior ênfase na integração competitiva interfirmas ao longo da cadeia, por meio de maior cooperação no nível horizontal e no nível vertical seja bilateral seja multilateral.

A nova situação de mercado tem impulsionado os empresários têxteis a buscarem novas relações interfirmas e uma maior integração na cadeia da mercadoria. Nesse sentido, o setor têxtil e de confecção brasileiro vêm buscando, não apenas uma reestruturação produtiva de forma a se ajustar ao novo contexto competitivo, mas também novos mecanismos de coordenação da cadeia. Contudo, apesar de as metas parecem claras para o empresariado têxtil (ênfase

³⁶ Integração produtiva intrafirma é a integração entre as diversas etapas produtivas do processo produtivo dentro de uma mesma empresa.

na exportação de produtos de maior valor agregado e maior integração das empresas que formam a cadeia), os principais obstáculos estão no meio cultural e no meio institucional.

O meio empresarial ainda carece de uma cultura suficientemente cooperativa alicerçada na confiança entre os agentes econômicos e na percepção de que há racionalidade econômica no estabelecimento de laços cooperativos duradouros. Laços estes que possam sustentar a construção dos novos encadeamentos estratégicos e efetivamente possibilite novos mecanismos de coordenação da cadeia. Os obstáculos estão nas relações fortemente hierarquizadas típicas do tecido industrial brasileiro (Abramo & Abreu, 2000) e em particular nas formas dominantes de integração intrafirma típicas do setor têxtil brasileiro, ou seja, um dos principais obstáculos à cooperação entre as empresas está no próprio desenho da cadeia têxtil brasileira. Os obstáculos no meio cultural se interligam aos do meio institucional gerando instituições ainda fracas. Somente instituições empresariais fortes e representativas, tanto no âmbito nacional quanto no âmbito regional, podem facilitar a ação coordenada entre as empresas, assim como transformar a cooperação empresarial descentralizada em um empreendimento institucional.

A indústria têxtil brasileira é reconhecidamente uma indústria tradicional. As metamorfoses vividas neste setor desde a década de 90 em função da abertura de mercado ainda são recentes. Mais recente ainda é o indício de um processo de mudança na cultura empresarial com o novo discurso institucional da ABIT preconizando a cultura cooperativa em meio a uma cultura tradicionalmente hierárquica. Contudo, como a literatura internacional demonstra, mesmo que as empresas têxteis brasileiras cooperassem entre si ou atuassem como parceiras de forma ampla buscando responder aos novos desafios postos, a cooperação interfirmas e as alianças estratégicas entre as empresas não pressupõem que haja automaticamente uma igualdade na divisão de tarefas ou de competências. A concentração industrial aumentada devido ao próprio processo de liberalização comercial pode levar ao mesmo tempo tanto a uma maior cooperação estratégica

com a formação de redes de empresas na cadeia nacional quanto a um maior domínio das grandes empresas com seu enfoque no *core business*.

Referencias Bibliográficas

- ABRAMO, Laís W. & ABREU, Alice R.de P. [2000] *Introdução - Produção Flexível e Novas Institucionalidades na América Latina*. In: ABREU, Alice R.de P. (org) [2000] *Produção Flexível e Novas Institucionalidades na América Latina*. Rio de Janeiro: Ed. da UFRJ.
- ABREU, Alice R. de P. (org) [2000] *Produção Flexível e Novas Institucionalidades na América Latina*. Rio de Janeiro: Ed. da UFRJ.
- APPELBAUM, Richard & GEREFFI, Gary.[1994] *Power and profits in the apparel commodity chain*. In: BONACICH, Edna et al.[eds.] Global production: the apparel industry in the Pacific Rim. Filadélfia: Temple University Press.
- ARBIX, GLAUCO; ZILBOVICIUS, M.; ABRAMOVAY, R. [2001] *Razões e Ficções do Desenvolvimento*. São Paulo: Editora UNESP; Edusp.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL- ABIT [2000] *Carta ABIT*. São Paulo.
- _____. [2001] *CADEIA TÊXTIL EM NÚMEROS*. ABIT [WWW.ABIT.ORG.BR].
- _____. [2002] Informe Corporativo. São Paulo, Ano II, No.7.
- _____. [2003a] *Perfil do Setor*. São Paulo, ABIT [www.abit.org.Br].
- _____. [2003b] *TexBrasil- Programa Estratégico da Cadeia Têxtil Brasileira*. São Paulo. ABIT / APEX-Agência de Promoção de Exportações [www.abit.org.Br].
- BNDES [1995] *Análise Conjuntural do Setor Têxtil*. BNDES- Informe Setorial, No.08.
- _____. [1995] *Fibras Artificiais e Sintéticas*. BNDES- Relato Setorial.
- BONACICH, Edna et al.[1994] *Global Production: The Apparel Industry in the Pacific Rim*. Philadélfia: Temple University Press.
- CAETANO, J.R. [1999] *Roupa Nova*. Revista Exame, São Paulo, 11-08-1999 [Ed. 694].
- CAIXETA, Nely [2002] *O Brilho da Moda*. Revista Exame, São Paulo, Ano 36, No.21, 16-10-2000 [Reportagem de Capa-Ed.777].
- CARDOSO, Adalberto M. [1997] *Globalização e Relações Industriais na Indústria Têxtil Brasileira*. In: DOMBOIS, R. & PRIES, L.[orgs.] As relações industriais no processo de transformação da América Latina: o caso brasileiro. Bremen : Universität Bremen & São Paulo: Cebrap- Documentos de Pesquisa Tomo II.
- CASTELLS, Manuel [2000] *A Sociedade em Rede*. 4a.ed., São Paulo: Paz e Terra.
- CASTRO, Nadya A. & LEITE, Márcia de P.[1994] *A Sociologia do Trabalho Industrial no Brasil: Desafios e Interpretações*. BIB-Boletim Informativo e Bibliográfico de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, No. 37.
- CORREA, C. [2001] *Efeito Bündchen*. Revista Exame, São Paulo, 24-01-2001 [Ed. 732].
- DOWBOR, Ladislau. *Gestão social e transformação da sociedade*. In: ARBIX, GLAUCO; ZILBOVICIUS, M.; ABRAMOVAY, R. [2001] Razões e Ficções do Desenvolvimento. São Paulo: Editora UNESP; Edusp.

- DUPAS, Gilberto [2000] *Economia global e exclusão social: pobreza, emprego, Estado e o futuro do capitalismo*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- ECIB [1993] *Nota Técnica Setorial do Complexo Têxtil*. Campinas-SP: Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira [ECIB]- MCT/FINEP/PADCT [mimeo].
- ECCIB [2002] *Cadeia Têxtil e Confecções: Nota Técnica Final*. Campinas-SP: Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio- ECCIB, Unicamp- Instituto de Economia- Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia, MCT/FINEP [mimeo].
- FERRAZ, J.C.; KUPFER, D. & HAGUENAUER, L.[1995] *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus.
- FLEURY, Afonso [1995] *Quality and productivity in the competitive strategies of Brazilian industrial enterprises*. World Development, Oxford,v.23, n.1, p.73-85.
- FLEURY, Afonso et al [2001] *A competitividade das cadeias produtivas da indústria têxtil baseadas em fibras químicas*. São Paulo: Fundação Vanzolini [Relatório Final- Estudo Contratado pelo BNDES].
- GARCIA, Odair L.[1994] *Avaliação da competitividade da indústria têxtil brasileira*. Campinas-SP, Tese de Doutorado- Instituto de Economia - Unicamp.
- GEREFFI, Gary [1990] *Paths of Industrialization: An Overview*. In: GEREFFI, G. & WYMAN, D. Manufacturing Miracles: Paths of Industrialization in Latin America and East Asia. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- GEREFFI, Gary & KORZENIEWICZ, Miguel (eds) [1994] *Commodity Chain and Global Capitalism*. Westport - London: Praeger.
- GEREFFI, Gary [1994] *The Organization of Buyer-Driven Commodity Chain: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks*. In: GEREFFI, Gary & KORZENIEWICZ, Miguel[eds].Commodity Chains and Global Capitalism. Westport, Connecticut, London: Praeger.
- _____.[1995] *Global production systems and third world development*. In: STALLINGS, Barbara [ed.] Global Change, Regional Response- The new international context of development. Cambridge-EUA: Cambridge University Press.
- _____.[1997] *Competitividade e redes na cadeia produtiva do vestuário na América Latina*. Revista Latino-Americana de Estudos do Trabalho, v. 3, n. 6.
- _____.[1999] *International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain*. Journal of international Economics. No. 48, pp.37-70
- GONÇALVES, Reinaldo [2003] *O nó econômico*. Rio de Janeiro: Record (Os porquês da desordem mundial - Mestres explicam a globalização).
- GLOBAL 21 [2003] *Paulo Skaf: Setor Têxtil fecha 2001 Otimista*. Global 21: Entrevista com Paulo Skaf- Presidente da ABIT – 04/01/2003 [www.global21.org.Br]
- GORINI, Ana Paula F. & SIQUEIRA, Sandra H.G. de [1997] *Complexo Têxtil Brasileiro*. BNDES Setorial. Rio de Janeiro, Novembro.
- GORINI, Ana Paula F.[2000] *Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, No. 12, Setembro.
- GUIMARÃES, Nadya A.& MARTIN, Scott (orgs) [2001] *Competitividade e Desenvolvimento: Atores e Instituições Locais*. São Paulo: Editora SENAC São Paulo.

- HIRATUKA, Célio & GARCIA, R.de C.[1995a] *Impactos da abertura comercial sobre a dinâmica da indústria têxtil brasileira*. Leituras de Economia Política. Campinas: Instituto de Economia- Unicamp, Ano 01, No.01.
- _____.[1995b] *Avaliação das Mudanças Econômicas Recentes na Indústria Têxtil Brasileira*. Campinas-SP: Relatório de Pesquisa- Contrato de Assessoria Econômica com a Universidade de Bremen- Alemanha.
- HUMPHREY, John [1995a] *Introduction*. World Development, Vol.23, No.1, pp.1-7 [Special Issue: Industrial Organization and Manufacturing Competitiveness in Developing Countries].
- INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL – IEMI [2001] *1o. Relatório do Setor Têxtil Brasileiro- Brasil Têxtil 2001*. São Paulo-SP: IEMI, Volume 01.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION- ILO [2000] *Trends in production, trade and employment: Textiles, Clothing, Leather, Footwear*. International Labour Organization- Sectoral Activities [www.ilo.org].
- INTERNATIONAL TEXTILE AND CLOTHING BUREAU- ITCB [2001] *Conduct of Textile Trade Relations Under GATT-WTO: A chronological account of discrimination and protectionism against developing country exports*. ITCB [www.itcb.org]
- INSTITUTO EUVALDO LODI- IEL [2000]. *Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira*. Brasília: IEL / CNA / SEBRAE-Nacional.
- KILDUFF, Peter [2001] *Evolving Strategies, Structures and Relationships in Complex and Turbulent Business Environments: The Textile and Apparel Industries of The New Millenium- Part 2*. Journal of Textile and Apparel, Technology and Management. North Carolina State University. Vol. 1, Issue 2, Winter.
- MATTOSO, Jorge & POCHMANN, Marcio [1998] *Mudanças estruturais e o trabalho no Brasil nos anos 90*. Revista Economia e Sociedade. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, No. 10, Junho.
- MDIC [2002a] *Brasil: Indicadores da Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil e de Confecções- 1995/96/97/98*. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior [www.mdic.gov.Br]
- _____.[2002b] *Brasil: Porte, Número de Empresas e Emprego na Indústria Têxtil (Mercado Formal) Ano- 1998*. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior [www.mdic.gov.Br]
- _____. [2002c] *Relatório de Resultados- Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções*. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior- Secretaria de Desenvolvimento da Produção. Relatório atualizado em 05/12/2002 [www.mdic.gov.br/cadeiasprodutivas].
- _____. [2002d] *Têxtil e Confecções – Diagnóstico*. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior [www.mdic.gov.br/cadeiasprodutivas].
- MONTEIRO Filha, Dulce C. & SANTOS, Angela M.M.[2002] *Cadeia Têxtil: Estruturas e Estratégias no Comércio Exterior*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, No.15, pp.113-136, Março.

- MOREIRA, Mauricio M. & CORREA, Paulo G [1998] *A First Look at the Impacts of Trade Liberalization on Brazilian Manufacturing Industry*. World Development, Oxford, Vol. 26, No.10, pp.1859-1874.
- MYTELKA, L.K. [1991] *Technological Change and The Global Relocation of Production in Textiles and Clothing*. Studies in Political economy 36, Fall 1991.
- OLIVEIRA, Carlos de [2001] *Indústria têxtil recupera-se e prepara novo avanço*. Jornal Gazeta Mercantil, São Paulo, 31-12-2001. Empresas & Carreiras, C-1.
- PACHECO, Paula [2001] *Desfile de Dólares*. Revista Carta Capital, São Paulo, Ano VIII, No. 170, 19-12-2001.
- PROCHNIK, Victor [1989] *Política industrial para setores tradicionais: o caso do complexo têxtil brasileiro*. Rio de Janeiro: Instituto de Economia, UFRJ. (Texto para Discussão, n. 217).
- _____. [2002] *Os impactos da ALCA e do Acordo Comercial com a União Européia- O caso da cadeia têxtil- Confecções*. Projeto de Pesquisa MDIC-FINEP-NEIT-IE-UNICAMP [www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/]
- RELATÓRIO Gazeta Mercantil- Indústria Têxtil [1999] *Globalização é o grande desafio*. Jornal Gazeta Mercantil, São Paulo, 27-10-1999.
- RELATÓRIO Gazeta Mercantil- Indústria Têxtil [2000] *Costurando ponto a ponto o futuro*. Jornal Gazeta Mercantil, São Paulo, 8-06-2000.
- REVISTA TÊXTEL [2001] São Paulo: R. da Silva Haydu & Cia. Ltda., jan.-fev.
- REVISTA TEXTÍLIA [2001] São Paulo: EBT, n. 39, jan.-mar..
- SENGENBERGER, W. & PYKE, F.[1991] "Small firms, industrial districts and local economic regeneration". *Labour and Society*, V. 16, No. 1, pp.1-25.
- SCHMITZ, Hubert. [1999] *Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in the Sinos Valley, Brazil*. World Development, Oxford, Vol. 27, No. 9, pp.1627-1650.
- STEIN, Stanley J.[1979] *Origens e Evolução da Indústria Têxtil no Brasil- 1850/1950*. Rio de Janeiro: Campus.
- WORLD TRADE ORGANIZATION [2003a] *Textiles- Press Brief*. WTO [www.wto.org].
- _____. [2003b] *The Agreement on Textiles and Clothing*. WTO-Trade Topics- Textiles Monitoring Body [www.wto.org].
- _____. [2003c] *Textiles: back in the mainstream*. WTO- Trading into the Future [www.wto.org].