

2

A Cadeia de Valor Têxtil/Confecção de Moda

Este capítulo objetiva apresentar o panorama internacional e nacional da cadeia têxtil visando contextualizar o atual estágio de desenvolvimento da indústria têxtil e de confecção de Santa Catarina. Apresenta as mudanças ocorridas no ambiente mercadológico global, principalmente nas últimas décadas (1980-2010), onde as cadeias nacionais de produção têxtil e de confecção passaram por profundas transformações, sustentadas pela eliminação de barreiras territoriais, comerciais e culturais, que vêm afetando o mercado de trabalho e reconfigurando as organizações industriais e comerciais de países do mundo inteiro. Sendo assim, visualiza-se a necessidade de aproximar o conhecimento teórico às alterações provocadas pela nova formatação mundial também nas dimensões da prática produtiva e espaço-temporal de âmbito regional, mais especificamente nas empresas do setor têxtil cararinense.

2.1

A Cadeia de Valor Têxtil/Confecção de Moda: estrutura e lógica

Uma cadeia produtiva, segundo Duarte (2001, p.37), pode ser conceituada como um “conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos”. Assim, para a transformação industrial de um substrato têxtil (fibra têxtil) em um tecido ou em uma peça confeccionada, por exemplo, seria necessária uma estrutura formada por indústrias dos segmentos de fibras e filamentos, de têxtil (que engloba processos de fiação, tecelagem, malharia, tecidos não tecidos, beneficiamento), de confecções (vestuário, linha lar e técnicos) e de fornecedores auxiliares (insumos químicos, máquinas e equipamentos) formando o que o Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI (2005) denomina de Estrutura da Cadeia Têxtil, conforme Figura 2.1.

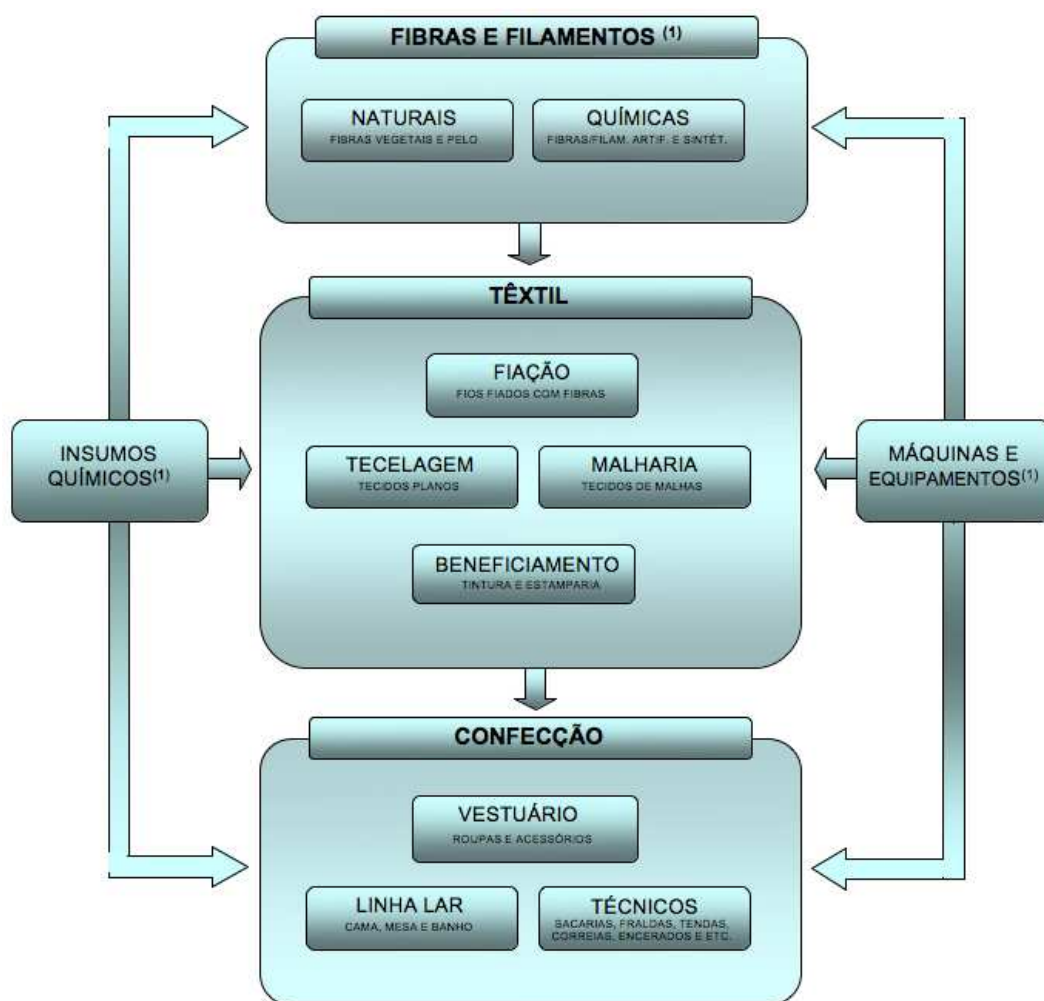


Figura 2.1 Estrutura da Cadeia Têxtil

Fonte: IEMI, 2005, p. 23

Nota (1) segmentos fornecedores

Na cadeia têxtil, ao mesmo tempo em que há uma dependência de cada segmento industrial ao direcionar seu produto à próxima etapa do processo, uma empresa também pode ser independente em relação à possibilidade de colocação de um produto final no mercado. Uma organização empresarial, assim sendo, pode representar um segmento apenas, como a fiação ou tecelagem, ou pode participar de dois ou mais segmentos, dada a integração das atividades.

Na esfera do processo produtivo têxtil, os produtos podem ser direcionados para o uso técnico/industrial ou de consumo de moda (ver item 3.2). Para se ter um produto de moda, em um setor têxtil inovador, outros elementos ou estágios (além dos indicados na Figura 2.1, acima) devem ser adicionados à estrutura da cadeia para a formação do que se passa a chamar de Cadeia de Valor Têxtil-Confeccção de Moda (CVTM).

Rech (2006, p.20) incorpora, além dos estágios de produção de matéria-prima, fiação, tecelagem, beneficiamento e confecção, também o mercado. Para a autora, o termo cadeia produtiva da moda expressa

o sistema têxtil e de confecção que se configura como uma *filière* comandada pelo comprador e caracterizada por uma consistente interação, da qual depende boa parte do sucesso que o produto obtém no mercado. Engloba diversos setores produtivos, desde as atividades manufatureiras de base até os serviços avançados de distribuição; e apresenta certas especificidades: heterogeneidade estrutural e tecnológica; segmentação produtiva; relações de subcontratações; bifurcação entre as atividades produtivas (materiais) e as funções corporativas (imateriais) (RECH, 2006, p.272).

A autora compõe seu conceito de cadeia produtiva da moda a partir de duas vertentes de estudos das cadeias produtivas: (a) a da visão inglesa aperfeiçoada por Gary Gereffi, denominada *Global Commodity Chain* – GCC e *Global Value Chains* – GVC¹ e (b) a da tradição francesa de *Filière*, inicialmente concebida pelos pesquisadores do *Institute National de la Recherche Agronomique*². Destaca em seus estudos que a análise de *Filière*, que ocorre de montante (setor primário) para jusante (mercado), hoje tem invertido o seu sentido. Ou seja, de jusante a montante, pois o consumidor determina o que a indústria vai produzir, sendo um dos principais tipos de arranjos empresariais (cadeias produtivas) formuladas na últimas décadas (RECH, 2006, p.67-74).

Neste sentido, as atividades produtivas dos têxteis e das confecções, quando envolvem produtos principalmente do vestuário, cama, mesa e banho (em oposição aos tecidos técnicos para fins industriais, como por exemplo tecidos para sacarias, tecidos geotêxteis, tecidos para fins hospitalares, entre outros), sofrem as influências dos mercados produtores de moda (nacional e internacional). Esse componente, portanto, não pode deixar de compor a cadeia produtiva têxtil-confecção, que se torna mais complexa pois, transversalmente, operam ao mesmo tempo os serviços intermediários (como as feiras de moda, editoras especializadas, agências de publicidade e comunicação, estúdios de criação em design de moda), bem como as funções corporativas (marketing, finanças, marcas).

¹ A partir da teoria dos sistemas, os estudos versam sobre os elementos pertinentes à segmentação, à desverticalização e da rápida mudança de uma cadeia fechada para uma cadeia de valor com relações mais complexas do que a de algumas décadas atrás (GEREFFI, 1999; 2003; 2005)

² Entendida como a rede de inter-relações entre os vários atores de um sistema industrial, a qual permite a identificação do fluxo de bens e serviços através dos setores industriais envolvidos, desde a matéria-prima até o consumidor final da cadeia produtiva em consideração (RUPPENTHAL, 2001, p.6).

Por sua vez, como será apresentado no decorrer deste trabalho, o crescimento dos setores produtivos têxteis, hoje, depende da habilidade da indústria em inovar, seja seus produtos, processos, marketing ou a própria organização (OCDE, 2005). Os ativos imateriais (intangíveis) são cada vez mais essenciais na competitividade do setor têxtil-vestuário. Para Lupatini (2005) os ativos intangíveis incluem ativos anteriores e posteriores à produção, como: design, desenvolvimento do produto, engenharia, marketing, canais de comercialização, marcas, capacidade de gestão da cadeia. Ou seja, atividades que exigem investimento no capital humano.

Nesse sentido, ainda que a modernização da indústria têxtil e de vestuário, por meio dos ativos materiais (investimentos em máquinas, equipamentos, matérias-primas), como mostra a quadrícula verde na parte inferior da Figura 2.1, sejam importantes, não são por si só suficientes à Cadeia de Valor Têxtil-Confeção de Moda. Constata-se que entram nesta cadeia os fornecedores de insumos humanos especializados, com ênfase na gestão do conhecimento e inovação (instituições de ensino, centros de pesquisa, escritórios especializados, equipes multidisciplinares, etc), conforme quadrícula verde, na parte superior da Figura 2.2).

Levando-se em conta as exigências contemporâneas e os mercados globalizados, os recursos tecnológicos como as TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação e as redes *network* constituem insumos indispensáveis a serem somados à Cadeia Têxtil e de Confeção (quadrícula verde na parte inferior da Figura 2.2). Da mesma forma, faz parte dessa cadeia o reuso, já que a preocupação com a natureza é um valor percebido e interiorizado pelo cliente e indústrias que pretendem ser ecologicamente corretas. Portanto, na contemporaneidade mercadológica do produto têxtil de moda, a cadeia passa a ter uma dinâmica e configuração gráfica mais complexa, conforme se verifica na Figura 2.2.

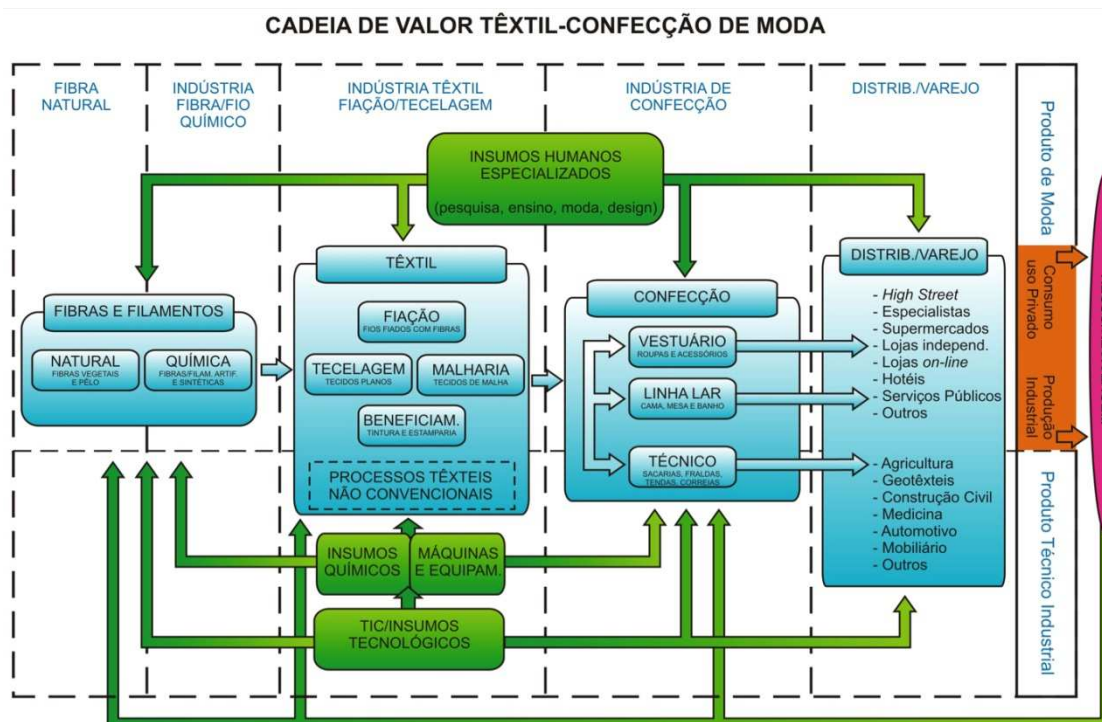


Figura 2.2 Cadeia de Valor Têxtil/Confecção de Moda

Fonte: desenvolvido pela autora, 2011.

2.2

A Formação das Cadeias Globais de Produção da Indústria Têxtil e de Confecção: da cadeia linear do século XX à estrutura em rede do século XXI

De acordo com Bruno (2007), há pouco mais de duas décadas, as indústrias têxteis e de vestuário do mundo voltavam-se, prioritariamente, para seus mercados internos, caracterizavam-se por serem empresas tradicionalmente familiares, com estruturas de comando centralizadoras, de comunicação unidirecional e eram lideradas pelos grandes produtores de fios e tecidos (fornecedores).

Contudo, uma conjunção de fatores veio a alterar não só o tamanho desse mercado como a sua composição. Entre os fatores que mais tiveram influência nessa mudança, cita-se a abertura de fábricas em países sem qualquer tradição têxtil pelos países que tinham suas cotas esgotadas ao longo do Acordo Multifibras³,

³O Acordo Multifibras (AMF), formalmente denominado Acordo Internacional sobre Comércio Têxtil (Arrangement Regarding International Trade in Textiles), era um importante acordo sobre o comércio internacional de produtos têxteis. Serviu como estrutura para acordos bilaterais ou ações unilaterais que estabeleceram quotas limitando as importações em países que estivessem enfrentando sérios danos decorrentes do rápido aumento nas importações. Instituto de Estudos do Comércio e Negociações Internacionais -<http://www.iconebrasil.org.br>

causando o aumento da base de fornecedores mundiais; a entrada das sociedades do Leste Europeu, da Rússia, da Índia e da China, na economia capitalista, trazendo ao mercado de trabalho global três bilhões de pessoas com oferta de mão-de-obra barata (mais da metade da força de trabalho mundial) e a crise financeira asiática ocorrida na década de 1990 que levou ao colapso diversas de suas economias. Uma nova ordem surge, então, expondo estruturas organizacionais - habituadas a conviverem com as características determinadas por um espaço/tempo que lhes eram conhecidos - às novas condições de competição, tendo, com isso, que rever suas estratégias. Essas mudanças, associadas à difusão mundial de Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) apoiadas na Internet, criaram, assim, o ambiente propício para a internacionalização da produção, transformando as cadeias segmentadas nacionalmente (do século XX) em cadeias globalmente integradas e coordenadas (século XXI).

Desta forma, a dispersão espacial dos elos da cadeia, em diferentes países, apresenta-se como uma das recentes transformações das cadeias de produção. Forma um modelo de organização da produção denominado por Cadeias Globais de Produção⁴. Neste contexto, Dos Anjos (2005) afirma que uma cadeia de produção é considerada como global quando as atividades integrantes da cadeia, localizadas em diferentes países, formam uma rede de relações nas quais algumas empresas coordenam as atividades, além de controlarem aquelas consideradas estratégicas (DOS ANJOS, 2005, p 49).

No novo cenário econômico, as cadeias globais de produção vão-se estruturando com formas de organização específicas onde se podem identificar, segundo Gereffi et al.(2005) dois tipos diferentes de cadeias: as cadeias comandadas pelo produtor (*producer-driven*) e as cadeias comandadas pelo comprador (*buyer-driven*). As primeiras dizem respeito às grandes empresas produtoras transnacionais que desempenham o papel principal de coordenação ao

⁴ No original *Global Commodity Chains*. O modelo foi desenvolvido por Gary Gereffi e Miguel Kornzeniewicz, principalmente, na obra: GEREFFI, G. KORZENIEWICZ, M. *Commodity chains and global capitalism*. Westport: Praeger, 1994. Os autores estudaram principalmente a cadeia de produção da indústria têxtil e vestuário. No conceito de cadeia global de produção, segundo Gereffi (2000): (a) incorpora-se, na análise, uma dimensão global; (b) enfatiza o poder que as empresas líderes exercem nos diferentes segmentos da cadeia produtiva e como esse poder se altera com o tempo; (c) considera que a coordenação da cadeia é um elemento de vantagens competitivas; (d) considera que o fluxo de informações é um dos mecanismos que as empresas utilizam para melhorar ou consolidar suas posições na cadeia.

longo do processo produtivo. São mais comumente encontradas em indústrias intensivas em tecnologia e capital, como a automobilística, de aviação, de computadores, que, de maneira geral, concentram-se em desenvolvimento de tecnologias. As segundas, por sua vez, são as cadeias comandadas pelo comprador (*buyer-driven*), encontradas em indústrias como têxtil, vestuário, calçado, móveis, entre outras. São aquelas nas quais grandes “*retailers*”, “*marketers*” e “*brandmanufacturers*” desempenham o papel fundamental de descentralizar as redes de produção através de diferentes países exportadores, geralmente localizadas em países em desenvolvimento. Em geral concentram para si as atividades de marketing, desenvolvimento, distribuição e comercialização de produtos.

As redes de produção são acionadas mediante contratos e ficam responsáveis pela manufatura, enquanto as empresas líderes (grandes “*retailers*” ou “*marketers*”), que coordenam o processo, fornecem as especificações. Assim, Gereffi (1999) aponta, como uma das principais características dessa nova ordem econômica têxtil global, a ascensão dos grandes compradores globais (grandes varejistas e comerciantes detentores das marcas reconhecidas em todo o mundo). Eles mudaram a economia tradicional apoiada nos fornecedores, exercendo papel importante na estruturação da produção. Hoje, os grandes compradores são os responsáveis pela comercialização e distribuição dos produtos, o que lhes dá, segundo Garcia (2003), o poder de comando ou governança.

Por governança entende-se o poder de liderança exercido por uma empresa ou por um conjunto de empresas que dominam posições estratégicas em relação ao mercado. A empresa que exerce a governança determina como as demais empresas participantes da cadeia deverão comportar-se e que resultados poderão almejar. Uma grande empresa, por exemplo (ou um país desenvolvido), com disponibilidade de capital, poderá optar por delegar, a outras empresas de sua rede (ou a outros países em desenvolvimento), funções e atividades da cadeia de valor, de maneira a obter a máxima lucratividade.

Desta forma, a consolidação das cadeias globais está, hoje, inserida na lógica de organização da produção das grandes empresas internacionais que manufaturam seus produtos em qualquer país onde encontrem condições mais adequadas, sejam de qualidade, de prazo de entrega, de logística e ou de custo.

Nos países desenvolvidos, segundo Bruno (2007), os grandes compradores deslocaram empregos, empresas e setores inteiros para os países de custo mais barato, ocasionando a “desindustrialização” do setor têxtil e de confecção tradicional desses países. Os produtores que restaram tiveram que optar por estratégias de produção versátil, flexível, capazes de atender à demanda de moda com produtos de alto valor. Já nos países em desenvolvimento, com indústrias têxteis tradicionais voltadas para mercados ainda poucos desenvolvidos, é recente a reprodução do modelo dos grandes compradores mundiais.

Desta forma, a participação dos países nas cadeias globais da indústria têxtil e de confecção apresentaram, nos últimos anos, algumas características peculiares, conforme demonstra o Quadro 2.1. Salienta-se o fato de que os países centrais, que possuem os maiores mercados consumidores de produtos têxteis e de confeccionados, tiveram participação decrescente na manufatura, enquanto os países periféricos apresentaram participação crescente na produção mundial.

PAÍSES/REGIÕES	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
México	Estados Unidos exportam tecidos pré-cortados e outras matérias-primas para o México, onde se realiza a confecção, e os produtos finais são reexportados, sob condições privilegiadas
Países do Caribe	Possuem vantagens de acesso, por meio da criação de zonas especiais de livre comércio, ao mercado dos Estados Unidos, com as grandes confecções especializadas em fornecer para o mercado estadunidense.
Europa Central e Oriental	Possuem acesso privilegiado ao mercado europeu por meio de Outward Processing Trade (OPT), que proporciona a exportação de tecidos para países vizinhos, com custos inferiores, em especial o custo do trabalho, para serem confeccionados e reexportados para a União Européia.
Itália	País com pequenas e médias empresas trabalhando nos chamados distritos industriais, formando as conhecidas aglomerações industriais, que são apoiadas por políticas governamentais que fomentam o complexo têxtil-confecção. A indústria é intensiva em design e moda e sua produção vem se deslocando à países com menores custos de trabalho.
NICs Asiáticos (New Industrialized Countries)	Ênfase às exportações, em contraposição aos países latino-americanos, desenvolvendo capacitações de constituição e coordenação de canais de comercialização.
China	Possui grande mercado interno e, ao mesmo tempo, capacidade exportadora. Produz, sobretudo, produtos de baixo valor agregado, mas vem aumentando o preço médio de seus produtos.

Brasil	Tem no mercado interno seu principal lócus de acumulação. Possui uma estrutura produtiva densa e diversificada, com todos os elos da cadeia produtiva.
--------	--

Quadro 2.1 Elementos principais das configurações nacionais típicas na cadeia têxtil e de confecção.
Fonte: Fleury et al. 2007, p.133 (elaborado a partir de Lupatini, 2004).

A China/Hong Kong e a Índia destacam-se como os principais produtores internacionais de têxteis e de confeccionados, com um montante de 30.618.000 toneladas produzidas em território Chinês e 8.319.000 toneladas de substratos têxteis indianos. Após, encontram-se os Estados Unidos com uma produção de 5.305.000 toneladas, registradas no ano de 2004. Na sequência, em uma escala de volume de produção, seguem a Coréia do Sul, Turquia, Taiwan e Pasquistão, ocupando o Brasil o 8º posto na produção de têxteis e o 7º lugar na produção de confeccionados, segundo dados do IEMI/2006 (FLEURY et al., 2007).

Na antiga estrutura orientada pelo fornecedor, as estratégias de produção reforçavam o modelo centralizado de comando e as lógicas de produção rígidas com estrutura hierarquizada e mecanicista de produzir para grandes estoques. Na nova estrutura, o ambiente de mercado é quem determina a orientação dos fornecedores que devem, por esse motivo, adotar organizações muito mais flexíveis para se adequarem às contínuas mudanças no humor do consumidor, estimulado a receber cada vez mais pagando cada vez menos.

Frente a esse contexto, as grandes corporações voltam-se para inovação, estratégias de produto e marketing, intensificando as atividades de alta taxa de agregação de valor de produtos e serviços. Além disso, passaram a reduzir a propriedade direta sobre funções não-essenciais, como serviços genéricos e produção em grande escala (BRUNO, 2007).

Em Santa Catarina, algumas grandes ou médias empresas que têm suas próprias marcas conhecidas no mercado interno produzem para grandes empresas internacionais no sistema de *Private-Label*, da mesma forma como também terceirizam parte de sua produção.

Sendo assim, autores como Kaplinsky (1998, 2004) e Gereffi, (1999) apontam que, na contemporaneidade mercadológica, a busca e o domínio de “ativos escassos” ou a “criação da escassez” é uma estratégia que leva as empresas a distanciarem-se da concorrência e obterem vantagens no mercado. Esses autores, segundo Bruno (2007), exploram o conceito de ativos escassos para introduzir o

mecanismo pelo qual o capitalismo global tem moldado as relações econômicas e sociais entre países, setores e empresas, sendo que a busca deles (dos ativos escassos) pode apoiar-se em duas estratégias, com efeitos significativos na competitividade de um setor industrial. A primeira refere-se à criação de restrições de acesso a recursos, pelas empresas, ou a produtos pelos consumidores. A segunda fundamenta-se na criação de monopólios por intermédio de inovação. A partir da ideia desses autores, a busca ou a criação de escassez é visualizada, neste trabalho, como um atributo ou valor a ser almejado pela empresa para a inovação.

Criar, possuir e controlar ativos escassos, endógenos ou internos (*rents*⁵ tecnológicas; de recursos humanos; organizacionais; de identidade; de marca; de relacionamentos) e ativos exógenos ou externos (*rents* de recursos naturais; políticas de infra-estrutura; financeiras), conforme a divisão de Raphael Kaplinsk (*apud*. BRUNO, 2007) leva a empresa a exercer poder sobre as demais empresas de sua rede de suprimento, isolando-a da concorrência, favorecendo-a, com isso, a obter vantagens econômicas e maior lucratividade. Cabe às empresas do setor têxtil catarinense, portanto, conhecer ao máximo as potencialidades e características de suas organizações e de seu estado e/ou região para poderem explorar as suas especificidades e criar, a partir dessas, ativos escassos como forma de distanciarem-se da concorrência.

Portanto, correlacionando com o texto até aqui exposto sobre as cadeias globais, Fleury et al.(2007) ratificam que,

a despeito da elevada participação da indústria têxtil e de confecção brasileira na produção mundial, os produtores domésticos não se configuram como importantes fornecedores internacionais e da mesma forma, é bastante reduzido o montante de importações desses produtos (FLEURY et al., 2007, p. 136).

Assim, ao contrário do que revela o panorama mundial, que indica uma tendência à internacionalização dos negócios, com a formação das cadeias globais de produção, em geral comandadas por empresas dos países centrais, no Brasil, o setor têxtil/confecção tem-se mantido em grande parte à margem desse movimento.

⁵Rent é aquela porção da produção da terra que é paga ao dono pelo uso das potencialidades originais e indestrutíveis do solo. O conceito de “rent” é usado para descrever um mundo onde as partes que controlam um conjunto particular de recursos são capazes de isolar-se da concorrência distanciando-se de seus competidores ou criando barreiras à sua entrada (KAPLINSKY, 2004, p.5).

O mercado interno sempre foi o destino principal da produção têxtil, e as exportações estiveram, historicamente, associadas a retrações da demanda interna.

2.3

Competitividade do Setor Produtivo Têxtil e de Confecção no Brasil

A cadeia têxtil-confecção brasileira passou por fortes transformações nas últimas décadas, a ponto de se poder estabelecer um marco em sua história. Até fins da década de 1980, o mercado no Brasil era protegido por elevadas alíquotas de importação, inclusive para as compras de máquinas e equipamentos, o que trouxe como consequência um forte atraso no parque de máquinas, no desenvolvimento tecnológico, ocasionando baixos índices de produtividade. A abertura do mercado à concorrência internacional, aliada a períodos de retração do mercado doméstico e sobrevalorização cambial, levou o Brasil, a partir do anos de 1990, a realizar um esforço de modernização, para melhorar sua competitividade e poder enfrentar a concorrência dos artigos importados.

Para enfrentar esse novo contexto, as empresas do setor de tecelagem tomaram movimentos em duas direções distintas. As grandes empresas integradas focaram seus negócios em *commodities* e produtos padronizados. Realizaram investimentos em termos de aquisições de maquinário, instalação de modernas unidades (predominantemente em regiões de incentivos fiscais e mão de obra mais barata), fusões e aquisições entre empresas, a exemplo da São Paulo Alpargatas e Empresas Têxteis Santista. Além disso, investiram em técnicas de gestão com o intuito de baixar o máximo possível os custos de produção, racionalizar a utilização de mão de obra, a compra e o desperdício de matéria-prima. As empresas não-integradas investiram na diferenciação de seus produtos, afastando-se dos mercados de *commodities*. Sem condições de investirem, em sua maioria, na aquisição de novos maquinários e tecnologia, concentraram-se na redução de custos, racionalizaram a mão de obra, focaram sua atuação nos produtos que gerassem maior rentabilidade. Fecharam fábricas ineficientes e custosas, procurando, ao máximo, atuar de forma flexível já que assim podiam capturar nichos de mercado em que as grandes empresas não tinham interesses econômicos (IEL, 2000).

Atualmente, o Brasil mantém vantagem competitiva na fabricação de tecidos pesados (índigo/denim), tecidos felpudos e tecidos para a linha de cama e mesa, onde Santa Catarina se destaca. Neste sentido, situam-se as grandes empresas, pois a fabricação desses tecidos requer escala para a eficiência produtiva, o que não é característico de empresas de médio e pequeno porte. Por outro lado, o Brasil apresenta desvantagem na produção de tecidos leves e tecidos sintéticos.

O segmento de confecção no Brasil se caracteriza por um alto grau de diferenciação, no que diz respeito às matérias-primas utilizadas, processos produtivos existentes, padrões de concorrência e estratégias empresariais e pela falta de barreira tecnológica à entrada de novas empresas. Seu maquinário básico continua sendo a máquina de costura com operacionalização amplamente difundida, empregando baixo investimento para a construção de uma unidade produtiva de médio e pequeno porte (IEL,2000). No entanto, os investimentos em torno de 2,3 bilhões de dólares, no período de 1990 a 2005, permitiram modernizar e aumentar a capacidade instalada, que passou de um total de 638.000 mil máquinas, em 1990, para cerca de 782.000, em 2005. Nesse período, foi possível ampliar a produtividade no setor, pois enquanto o parque instalado se modernizou e cresceu 23% em número de unidades (passou de 15.400 unidades em 1990 para 20.800 unidades em 2005), a produção sofreu uma expansão de 135% (TENAN e MIRANDA,2007).

O setor de confecção brasileiro apresenta também, como características, a fragmentação e a heterogeneidade das unidades produtivas em termos de tamanho, escala de produção e padrão tecnológico. Devido a elevada segmentação de mercado, “é possível verificara coexistência de grandes empresas integradas com um grande conjunto de pequenas e médias empresas que atuam em nichos de mercados não ocupados pelas firmas maiores” (FLEURY et al., 2007, p.136). As pequenas empresas representam a maioria, atingindo 70% do total das fábricas instaladas, enquanto as grandes empresas (acima de 500 empregados), não passam de 4%.O setor é intensivo em mãodeobra e constituído, em grande parte, por micro e pequenas empresas. O alto grau de informalidade também é uma característica deste setor (ROCHAS, 2003). Portanto, de um modo geral, segundo o IEL (2000), esse segmento no Brasil precisa buscar um maior grau de utilização de equipamentos tecnológicos mais avançados, maior organização da produção, via implantação de polos ou cooperativas, e maior investimento na capacitação da

mão-de-obra envolvida na produção (em nível operacional, gerencial ou de controle). Vale lembrar que na confecção de artigos de cama/mesa/banho o Brasil apresenta-se competitivo com artigos produzidos, em sua maioria pelas empresas catarinenses, tais como: Teka, Artex, Dohler, Karsten, Büettner e Schölessner.

O Brasil está no 8º lugar dentre os principais países produtores de têxteis e 7º na produção de confeccionados (IEMI, 2006, p. 24). No entanto, verifica-se, segundo Tenan e Miranda (2007, p.177), que ainda existem diversos obstáculos para as empresas brasileiras suplantarem, quando o objetivo é a participação no mercado externo e a preservação do mercado doméstico, especialmente para as micro e pequenas empresas⁶.

Estes obstáculos foram identificados e analisados por Tenan e Miranda (TENAN& MIRANDA, 2007) que empregaram, com algumas ressalvas, o modelo desenvolvido por Michael Porter (1999) denominado “O Diamante da Vantagem Nacional”, como estrutura de análise da competitividade da cadeia de valor têxtil e de confecção brasileira.

Em síntese, a essência da teoria de Porter (1999, p. 167-208)⁷ baseia-se na ideia de que as empresas necessitam de condições de fatores adequadas. Por meio de suas relações com as instituições e indústrias relacionadas de suporte, os fatores de produção básicos são transformados em fatores avançados que viabilizam as estratégias voltadas para o *upgrade* e inovação. A pressão exercida pela demanda (grau de sofisticação, renda, expectativa/satisfação) e pela rivalidade entre as empresas incentiva todo esse processo. As estratégias (forças dos *rents* - tecnológicos, organizacionais, de recursos humanos, relacionais, de marketing, de

⁶ Exceção feita a algumas grandes empresas, os produtos de grande parte da cadeia vêm encontrando barreiras à entrada no mercado global; o processo de desregulação do comércio mundial (que resultou no término do acordo multifibras) vem permitindo a ampliação de negócios de outros países em território nacional, ameaçando a cadeia produtiva têxtil e de confecção brasileira (TENAN, 2007, p. 177).

⁷ Para Porter, os países obtêm êxito em setores onde são particularmente bons na geração de fatores, e não onde são mais bem dotados. A vantagem competitiva, assim, resultaria da presença de instituições [empresas] que primeiro criam fatores especializados e em seguida mantêm um trabalho contínuo para seu aprimoramento. Nesse sentido, os setores intensivos de conhecimento, das economias avançadas, têm investido na criação dos mais importantes fatores de produção, como recursos humanos qualificados ou base científica, em vez de fatores básicos como o *pool* de mão de obra e as fontes locais de matéria-prima. Por outro lado, as instituições podem reverter a situação, que, a princípio, é considerada uma desvantagem no modelo estático de competição, em vantagem no modelo dinâmico, entendendo que as deficiências servem para instigar as empresas a buscarem a inovação e o aprimoramento. Como exemplo, cita-se o Japão que, por não ter recursos naturais, reconheceu que essa falta serviu para incitar no país a inovação competitiva.

insumos, etc) também contemplam os aglomerados. As ocorrências aleatórias (acaso, guerras, enchentes, epidemias), de impacto negativo, podem prejudicar o país para a realização de negócios. Por sua vez, o governo tem importante papel, atuando sobre os fatores sistêmicos, como os macroeconômicos (taxa, taxa de crescimento do PIB, juros etc.), político-institucional (política tributária, política tarifária, poder de compra do governo etc.), legais-regulatórios, sociais, internacionais e de infra-estrutura.

O conjunto formado por esses atributos, ou atores da competitividade, formam o que Tenan e Miranda (2007) intitularam de “O Diamante da Vantagem Competitiva da Cadeia Têxtil e de Confecção Brasileira (CTCB)”. A partir de pesquisa bibliográfica e de campo, com a opinião de grandes empresários do setor, como Vicunha Têxtil S.A, Cia.de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira, Companhia Têxtil Ferreira Guimarães, Renner; C&A; Lojas Riachuelo S.A, Cia. Hering, Marissol, Malwee Malhas Ltda., entre outras, os autores analisaram o ambiente onde as empresas brasileiras vão competir, ter sucesso ou fracassar. Tendo em vista a extensão da análise, apresenta-se alguns atributos favoráveis e desfavoráveis no Quadro 2.2.

Competitividade da Cadeia Têxtil e de Vestuário Brasileira		
Atributos	Favoráveis	Desfavoráveis
Condição dos Fatores	- O Brasil é bastante competitivo na produção de fibra de algodão; - Destaca-se na produção mundial de fios de fibras naturais; - O país ocupa a segunda posição na manufatura de tecidos planos denim, e o terceiro lugar na produção de tecidos de malha; - Há negociações de entendimento para a construção de um complexo de fabricação de filamentos de poliéster em SUAPE –PE, assinado pela Petrobrás, Vicunha Têxtil, Polyenka, entre outros sócios; - No segmento de têxteis para o lar o setor é intensivo em capital, mais verticalizado, com competitividade internacional.	- As pequenas e média empresas apresentam um nível técnico e tecnológico inferior quando comparadas com as empresas de países concorrentes; - Baixa qualificação dos Recursos Humanos; - Custo de mão de obra é menos competitivo do que o da China e da Índia; - Mesmo com capacidade ociosa de cerca de 28% (por ter capacidade instalada de produção de 523.000t anuais e produzir 376.000t de fibra química), o país não atende a demanda das fiações, tecelagens e malharias, tendo que recorrer à importação; - Existem gargalos de infraestrutura (transporte, custo e suprimento de energia).
Condições da Demanda	- Os compradores são capazes de ajudar as empresas a conquistarem vantagens competitivas e não se acomodarem aos clientes poucos	- O baixo poder de compra e de sofisticação de grande parte da população brasileira influi no perfil da demanda interna - O setor têxtil sempre esteve voltada

	exigentes; -Um maior envolvimento da cadeia têxtil e confecção no comércio exterior ampliaria a demanda em quantidade e qualidade (grau de sofisticação), promovendo um efeito dinâmico de pressão que estimularia as empresas e as instituições a reagir e responder a novos e mais rigorosos desafios	para o mercado doméstico cuja maioria (71%) dos consumidores concentra-se nas classe C, D e E; - O setor têxtil-confecção sofre o impacto do baixo crescimento da economia, do PIB e da renda per capita da população; - Há um baixo índice de atendimento à demanda externa dos países ricos, cujo perfil revela um alto grau de sofisticação;
Setores correlatos E de Apoio	- No Brasil, destacam-se as pesquisas da EMBRAPA na área da agricultura com o algodão colorido; - Há no país uma estrutura de cursos superiores de moda e design;	- O Brasil ainda apresenta problemas de educação fundamental e profissionalizante (técnico ou de nível superior) de qualidade, que reflete na oferta de futuros profissionais também qualificados. - O ensino fundamental brasileiro privilegia a objetividade e a quantidade, desprivilegia a subjetividade e a qualidade, prejudicando o processo de criatividade
Estrutura/Estratégia e Rivalidade	-O padrão de verticalização, usado como estratégia para otimizar os resultados dos empreendimentos, engloba desde as unidades individuais até diferentes graus de verticalização, como fiação/tecelagem, fiação/tecelagem e malharia/confecção; - Existência de empresas que adotaram posturas contraditórias sendo competitivas justamente por utilizarem estratégia, que ignora o concorrente (distanciando-se da luta acirrada do concorrente) para investir na busca de novos mercados.	- Há um grande problema de informalidade de empresas atuando no setor de confecção; - As estratégias de globalização são pouco efetivas e a competição ainda é concentrada, na maioria das empresas, em estratégias de preços e não na busca de novos mercados; - Há pouca integração das empresas, por utilização insuficiente de tecnologias de informação; - Há necessidade de maior investimento em ativos intangíveis como design, marcas, canais de comercialização e distribuição.

Quadro 2.2: Competitividade da Cadeia Têxtil e de Vestuário Brasileira
Fonte: desenvolvido pela autora a partir de Tenan e Miranda (2007)

Outra característica marcante, no Brasil, é que a indústria têxtil e de confecção concentra-se principalmente nas regiões Sudeste e Sul, que, somadas, respondem por mais de $\frac{3}{4}$ da participação percentual das regiões na produção de têxteis do país (IEMI, 2005, p.34). Todavia, um aspecto importante deve ser observado. Muitas empresas dos estados de São Paulo e do Rio de Janeiro, ao investirem na marca, contratação de estilistas, lançamento de coleções próprias priorizam a criatividade e moda que são sustentadas por grandes campanhas de divulgação e marketing como o São Paulo *Fashion Week* e *Fashion Rio*. Pode-se observar, então, o resultado do trabalho de um grande número de estilistas. Há uma articulação de conceitos que gera a compreensão da moda não tangível. Em São

Paulo, concentram-se os principais ativos intangíveis (moda, marketing etc.) e o varejo de luxo, com lojas nacionais (Zoomp, Forum, Rosa Chá) e internacionais (Louis Vuitton, Giorgio Armani, Hugo Boss). Por sua vez, o Estado de Santa Catarina é reconhecido pelo investimento na qualidade, tecnologia e busca da diferenciação em produtos de malha, cama, mesa e banho produzidos pelas grandes empresas. Apresentam maior fragilidade competitiva na área de criação de moda quando observado, principalmente, pelo viés das micro, pequenas e médias empresas de confecção, bem como pelo reduzido número de estilistas catarinenses conhecidos nacional e internacionalmente. Ao contrário dos centros criadores de moda, um maior direcionamento à qualidade e ao produto propriamente dito, gera uma visão de moda tangível. Diante desse quadro, muito antes de querer fazer objeções sobre o que pode estar ou não mais adequado ao contexto competitivo global, vale apoiar-se nas colocações de Bruno:

diversidade cultural e técnica de processos artesanais, estrutura fabril e experiência técnica e comercial secular da grande indústria, novos talentos reconhecidos pelo mundo da moda pelo design inovador, e imagens de símbolos nacionais são ativos escassos que precisamos aprender a utilizar.[...]precisamos aprender é a trabalhar de forma integrada, reunindo e preservando competências em vez de eliminá-las (BRUNO, 2007, p.317).

Neste sentido, vale lembrar o empenho do Ministério da Cultura e a sociedade civil brasileira que, em setembro de 2010, realizaram o I Seminário Nacional de Moda para traçar políticas que garantam a diversidade das expressões e permitiram a dinamização do investimento público na cultura de moda do país.

2.4

Indústria têxtil catarinense: adaptação a um novo ambiente de mercado

As diferentes formas de percepção, concepção e experiências espaciais e temporais que se pode identificar em períodos de grandes mudanças no desenvolvimento da industrialização têxtil em SC, até chegar à contemporaneidade, com a interferência dos efeitos da globalização, guardam relação com os processos de produção e com o posicionamento do design têxtil, enquanto profissão, na indústria catarinense. Que mudanças relacionadas ao espaço e tempo ocorreram no contexto da indústria têxtil catarinense, a partir do século XX, que provocaram a necessidade de se pensar o design para a inovação? De que forma as mudanças no

contexto produtivo têxtil mundial têm interferido nas indústrias têxteis e de confecção de SC? Verifica-se alguma inclinação da cadeia catarinense na busca de ativos escassos para se manter competitiva no mercado?

Para chegar a uma melhor compreensão da dinâmica das estruturas têxteis catarinenses nos dias atuais, apresenta-se um breve histórico que procura evidenciar três momentos específicos que revelam mudanças na forma de compreensão e prática que envolvem o binômio tempo/espço e processo produtivo, definidos para fins metodológicos, visto que não são estanques nem característicos de todas as unidades industriais.

Em 1880, quando imigrantes alemães de origem urbana e com formação operária, comercial, industrial e intelectual vieram, da Europa (onde a industrialização têxtil já estava organizada e produtiva) para Santa Catarina (ainda virgem em termos de industrialização), começaram a trabalhar no Estado, com rústicos teares em galpões improvisados, e marcaram, a partir deste momento, o início de um processo de evolução do segmento têxtil. De um contexto de manufatura que vai da produção em teares manuais, artesanal, passando pela introdução do tear mecanizado ao automático, o processo de produção, mesmo que incipiente, se comparado ao desenvolvimento da indústria têxtil europeia, acarretou profundas mudanças à região do Vale do Itajaí. A organização da vida social, política, econômica e urbana daquela localidade, que até então sobrevivia da agricultura e serviços de ofícios diversos, foi-se transformando, pouco a pouco, na medida em que indústrias de diversos segmentos, e principalmente as indústrias têxteis, iam sendo instaladas, no final do século XIX, como as hoje centenárias Hering (1880), Karsten (1882) e Renaux (1892).

No curso de seu desenvolvimento, as empresas continuavam mantendo relações com o país de origem dos imigrantes empresários. Das longas, periódicas e cansativas viagens por via marítima para a Alemanha, os proprietários das incipientes indústrias traziam a atualização tecnológica, máquinas e equipamentos têxteis. Também procuravam enviar descendentes – filhos e parentes – para o exterior para cursarem e aperfeiçoarem os conhecimentos na área têxtil, para aplicação posterior na indústria da região. Supõe-se, então, que os tecidos aqui produzidos seguiam as técnicas e gostos europeus, onde a função do “designer”, tanto em termos de concepção e criação do substrato têxtil (inicialmente reprodução das padronagens da Europa), quanto em termos da responsabilidade

pelo processo industrial, era exercida por uma administração familiar de formação prática e generalizada. A disponibilidade do tecido produzido nas indústrias da região era, então, limitada em sua variedade, para uma população local com pouca ou nenhuma informação de moda. Esse contexto, marcado pelo processo inicial de industrialização catarinense, caracteriza o primeiro tipo de relação espaço-tempo.

Paralelo ao desenvolvimento industrial, as relações sociais iam pouco a pouco se modificando, devido à própria característica do sistema produtivo, agora com produção em série. De uma relação direta do mestre artesão para seu aprendiz, desenvolvia-se a relação indireta empresário-operário, onde esse último passou a vivenciar uma prática limitada no espaço físico em um determinado tempo (na fábrica, por exemplo) ao mesmo tempo em que, segundo Bourdieu (Apud. HARVEY, 1989, p. 198) suas práticas e representações comuns iam sendo determinadas através dessa relação dialética entre o corpo e a organização estruturada.

A partir dos anos 1900, surgiram empresas de destaque, como Cremer (1935), Teka (1936), Artex (1936), Sulfabril (1947), Dudalina (1957), Marisol (1964), entre outras. Impulsionado por esse movimento das grandes empresas na região, criaram-se inúmeras pequenas e médias empresas têxteis que se beneficiavam das sinergias existentes colocadas em termos de um contingente de trabalhadores com conhecimentos têxteis, baixo volume de capital necessário à entrada na indústria para pequenos empreendimentos, tecnologia conhecida e difundida, etc. Esse aglomerado de empresas, que vinha crescendo cada vez mais no Vale do Itajaí, estruturou-se com base em agentes produtivos de todas as fases da cadeia têxtil-vestuário. Constituiu-se, então, um Arranjo Produtivo Local (APL) que passou a ter as seguintes características: estrutura produtiva fragmentada; estrutura industrial com grande diversidade de tamanho das unidades produtivas; e diferentes graus de integração vertical das empresas com tendência à desverticalização (CAMPOS et al., 2000). Esta heterogeneidade, num mesmo espaço geográfico, favoreceu a criação de interações entre os diversos agentes da cadeia têxtil, relações de mercado, de capacitação de mão-de-obra, de articulação com instituições de classe, etc., acarretando, com isso, o crescimento da região.

Num panorama político-econômico, a indústria têxtil catarinense veio se beneficiando, nas décadas de 1900 a 1940, com diversas políticas como a da

valorização do café (que ocorreu até fins dos anos 1920, quando os têxteis foram exportados para os estados de São Paulo e Rio de Janeiro); a de substituição de importações a partir dos anos 30; a da política cambial favorável para adquirir matérias-primas, teares e outros equipamentos têxteis no exterior. E, nos períodos de restrição cambial, utilizou sua capacidade produtiva existente para atender as demandas internas, dadas as barreiras à importação de produtos têxteis concorrentes e equipamentos para esta indústria (BOSSLE, 1988, p. 71-136).

Nas duas décadas seguintes (1950-1960), o setor têxtil já havia atingido um nível de especialização em produtos de qualidade e versatilidade produtiva que possibilitava atender diferentes faixas do mercado consumidor nacional.

Nos anos 1970 e início de 1980, algumas indústrias adotaram estratégia de instalação de unidades fabris próximas aos principais mercados consumidores, como o de São Paulo, bem como nas regiões do Rio Grande do Norte e Pernambuco, beneficiando-se, neste caso, das vantagens e benefícios fiscais oferecidos pelo Programa de Industrialização do Nordeste. Empresas como Hering (1976), Sul Fabril (1979), Teka (1980) e Artex (1980) instalaram filiais e elevaram sua capacidade de produção. No decorrer dos anos, algumas empresas obtiveram, então, recursos e condições de elevar a escala de produção, adotaram a facção como estratégia de produção e, iniciando internamente um sistema de governança, passaram a destinar parte significativa da produção para o mercado externo.

A acumulação do capital, o crescimento das empresas, a instalação de unidades fabris para além do estado, bem como a atualização do parque fabril com aquisição de maquinários computadorizados e cada vez mais velozes, marcou uma mudança. Esta é observada principalmente a partir das últimas três décadas do século XX, que caracteriza outra forma, diferente da primeira, de conceber a relação espaço-tempo no processo de desenvolvimento da industrialização têxtil catarinense.

Agora, há uma necessidade de se ter uma produção coordenada de moda na extensa cadeia industrial têxtil. Da fibra, fio, tecido ao produto acabado, a roupa - enquanto produto de design e moda - leva mais de um ano para ficar pronta, mas renova-se a cada seis ou quatro meses, para divulgar uma “nova” mensagem de estilo. Dessa forma, para a gestão do processo e desenvolvimento do produto diferenciado (onde a indústria sofre pressão do consumidor mais exigente e

atualizado por meio da mídia e das informações *on-line* – em tempo real - dos grandes centros internacionais de moda), a participação de um novo (para Santa Catarina) profissional – o designer - passa a ser identificada como ativo importante (*rent* de recurso humano) à inovação, necessária para as indústrias se manterem competitivas no mercado.

Hoje, vários são os desafios a serem enfrentados pelas indústrias têxteis de SC, pois a abertura dos mercados globais e a avançada tecnologia de comunicação contribuem, também, para a veiculação de ideias em tempo real, o que aumenta a demanda por novidades e estimula a inovação.

No setor têxtil, o número de empresas que oferecem produtos que têm a mesma finalidade é grande e, devido à segmentação de mercado, as possibilidades de preços são múltiplas. Nesse caso, o valor que se atribui aos produtos está muito mais ligado às questões de conceito, marca e desejo que a questões como funcionalidade e utilidade. Como argumenta Forty (2007, p.95), as características do produto não existem como realidade, mas como ideias; e o design é potente nessa função, pois oferece sinais visíveis e tangíveis para reforçar a mensagem de moda que um tecido possa carregar. Desta forma, as empresas da área têxtil precisam estar envolvidas com atividades que expressem a identidade corporativa, bem como as necessidades e desejos do consumidor – que na maior parte, guia-se pelas tendências da moda- para que o processo criativo, que nem sempre é gerado na própria empresa, e o desenvolvimento de produtos as tornem mais competitivas. O design tem um importante papel para transmitir a mensagem, a forma e a natureza da empresa.

Sendo assim, pode-se estabelecer aqui mais uma forma de concepção do espaço-tempo que envolve a indústria têxtil catarinense no atual momento: a que faz a empresa buscar posicionar-se no mercado nacional e global (frente às ameaças de grandes volumes de têxteis que entram no país, oriundos dos países asiáticos) e a fortalecer a relação com o profissional do design (que é ausente na maioria das empresas têxteis catarinenses, como já foi mencionado anteriormente). Assim, poderá atuar no processo de criação, inovação e gestão da produção e, principalmente, contribuir com o processo de estabelecimento da imagem de SC como um estado difusor de moda.

Atualmente, Santa Catarina conta com um parque fabril formado por 14.016 empresas, sendo que 2.653 são têxteis e 11.363 são de confecção de artigos de

vestuário e acessórios . A maioria das empresas são micro (M=12.704) e pequenas empresas (PE=1.083). As demais somam 192 médio-empresas (MEP) e 37 grande (G), conforme dados do SEBRAE (SEBRAE, 2010). O mercado interno é seu principal locus de acumulação. O têxtil destina 90% de seus produtos para o mercado interno e 10% para o exterior e a confecção, 93% para o mercado interno e 7% para as exportações (FIESC, 2009). Segundo Costa e Rocha (2009), o Vale do Itajaí, cuja principal cidade é Blumenau, “ é um dos polos têxteis mais avançados da América Latina (...) sendo o principal exportador nacional de artigos de malha e linha lar” (COSTA; ROCHA, 2009,p174).

Neste novo estágio de desenvolvimento industrial surgem novas iniciativas como o projeto Santa Catarina Moda Contemporânea (SCMC), onde grandes, médias e pequenas empresas (17 ao todo) buscam parcerias com as universidades e cursos de moda para contribuir com seu processo de inovação. O Projeto está em seu sexto ano. Envolve os atores da parceria em diversas ações que visam o fomento do design e moda. Até 2005, realizavam a apresentação de um grande desfile à mídia no final de cada ano. A empresa tinha como objetivo apresentar uma coleção conceitual de moda, como resultado do trabalho de criação dos alunos e confecção da empresa. A partir de 2010, mudou sua estratégia metodológica, realizando workshops e estudos para a criação de uma identidade para a moda local. Busca transformar o SCMC numa fonte de Conhecimento –moeda de mais valia do mundo contemporâneo – visando evoluir da condição de “Captador de Sinais” para “Emissor de Sinais”.

Contudo, verifica-se que, mesmo que a inovação de produto não ocorra sempre, o sucesso do projeto tem sido garantido pela inovação de marketing que o processo desencadeia.

Como efeito, estão-se instalando, também na mentalidade das empresas têxteis de SC (o que já vinha ocorrendo nos polos difusores de moda), os valores de criação, design e moda, bem como a força da marca e publicidade. Com isso, a fabricação de produtos de design apropriou-se de signos diversos, além do valor de uso, tornando-os “objetos de desejo”.

Neste sentido, o design vem sendo visto como um ativo intangível e estratégico na empresa. Contribui com o processo de inovação e desenvolvimento regional. E, na prática, segundo a análise de Forty (2007), vem

corroborar com um aspecto fundamental do capitalismo: o lucro. E é duplamente “objeto de desejo”: para o empresário – porque visa o lucro, e para quem o consome – porque é seduzido por ele. Dessa forma, realiza conexões visando satisfazer demandas de consumo e lucro. Materializa ideias (tendências, aspirações, desejos, fantasias, signos) em diversas formas de produtos têxteis, e os torna lucrativos. E assim, mesmo que, ainda sob a análise de Forty (2007), o design tenha o poder de dar formas tangíveis e permanentes às ideias sobre quem somos e como devemos nos comportar; de esconder e transformar relações visando, tão somente, o sucesso de consumo de um produto, também o visualizamos como disciplina que atua na resolução de problemas, para a obtenção de contextos futuros mais humanos, solidários e sustentáveis.

As indústrias têxteis catarinenses, agora, além da qualidade do produto, que já está difundida no mercado como indispensável, têm preocupação predominante com a produção de signos. Conforme Harvey (1989,p.260), “as imagens se tornaram, em certo sentido, mercadorias”, que, inclusive, podem ser vendidas em massa e instantaneamente no espaço. Ao contrário do que acontecia no início do processo de industrialização têxtil de SC, as consequências da compressão do espaço-tempo são visivelmente sentidas nesse contexto atual.

2.5 Síntese e conclusões

Os impactos das mudanças ocorridas no ambiente mercadológico têxtil global interferiram no processo de desenvolvimento da cadeia têxtil nacional e catarinense.

Embora o Brasil e SC estejam à margem da dinâmica de produção da cadeia têxtil global, definida por compradores e lideranças situados nos países desenvolvidos e produção deslocada para países em desenvolvimento, sofrem as consequências da globalização. Colocaram os empresários do setor têxtil diante do desafio da competitividade, no qual a geração e a incorporação cada vez mais rápida de inovações são fundamentais.

No decorrer do processo de industrialização têxtil de SC pode-se observar a passagem de um processo lento de produção do objeto têxtil, para um processo produtivo automatizado (com muitas empresas absorvendo a tecnologia de ponta), com cadeia têxtil diversificada, fragmentada, localizada em várias regiões

do país e algumas até no exterior. O tecido – “objeto de desejo” - passa a ser percebido como a materialização de uma ideia de moda.

O design começa a ser compreendido como um valor a ser alcançado pelas empresas têxteis catarinenses, para gerenciar a relação que se estabelece entre os objetivos do empresário e do consumidor, para se manterem competitivas ao mercado, agora globalizado. Encontra também pela frente o desafio de trabalhar a passagem da visão empresarial estratégica, que no decorrer dos anos tem-se caracterizado em responder às situações adversas e crises por meio de ajustes defensivos, para investir em políticas intensivas de inovação, de longo prazo. A necessidade de realizar uma nova leitura do comportamento cotidiano das pessoas e sociedade, visando acompanhar as mudanças de paradigmas, de valores e novas formas de viver torna-se, então, fundamental.

No decorrer do capítulo, apresentou-se, também, o panorama atual da competitividade da cadeia têxtil brasileira baseado principalmente nos estudos de Tenan e Miranda (2007) que apontam a competitividade como resultado das forças de quatro amplos atributos que, como sistema dinâmico, lapidam o “diamante” da vantagem nacional (PORTER, 1999). Dependendo da otimização desses atributos – condição dos fatores, da demanda, dos setores correlatos, da estrutura e estratégia – a empresa vai ter melhores condições para inovar e aumentar sua competitividade. Neste sentido, a organização que obtiver força diferencial em algum ou vários desses atributos, tem maior chance de se diferenciar e se distanciar de seus concorrentes.

Somado a esse raciocínio, coube o conceito de “*rent*”, usado para descrever um mundo onde as partes que controlam um conjunto particular de recursos são capazes de isolar-se da concorrência, distanciando-se de seus competidores ou criando barreiras à sua entrada (KAPLINSKY, 2004,p.5). Desta forma, pode-se concluir que identificar, criar e controlar ativos escassos vem a ser uma estratégia que pode levar as empresas têxteis catarinenses a obter sucesso para a inovação. Portanto, a partir desse momento, a identificação ou criação de “*rents*”, endógenas (*rents* tecnológicas; de recursos humanos; organizacionais; de identidade; de marca; de relacionamentos) ou exógenas (*rents* de recursos naturais; políticas de infra-estrutura; financeiras), passa a ser reconhecida, como um dos atributos de valor para a inovação da cadeia têxtil.