

**RODRIGO SOUZA DOS SANTOS**

**OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DE CONFECÇÕES DE SALVADOR E DE  
FEIRA DE SANTANA/BAHIA: ANÁLISE DA DIMENSÃO ESTRUTURAL**

**SALVADOR  
2006**

**RODRIGO SOUZA DOS SANTOS**

**OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DE CONFECÇÕES DE SALVADOR E DE  
FEIRA DE SANTANA/BAHIA: ANÁLISE DA DIMENSÃO ESTRUTURAL**

*Monografia apresentada no curso de graduação de  
Ciências Econômicas da Universidade Federal da  
Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de  
Bacharel em Ciências Econômicas.*

**Orientador: Prof. Dr. Hamilton de Moura  
Ferreira Jr.**

**SALVADOR  
2006**

Ficha catalográfica elaborada por Vania Magalhães CRB5-960

Santos, Rodrigo Souza dos

S237 Os arranjos produtivos locais de confecções de Salvador e de Feira de Santana/Bahia: análise da dimensão estrutural. / Rodrigo Souza dos Santos.

— Salvador, 2006.

64 f.: il.; fig., tab.

Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Ciências Econômicas, 2006.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Hamilton de Moura Ferreira Jr.

1. Indústria de confecções 2. Arranjos produtivos I. Ferreira Jr., Hamilton de Moura II. Título

CDD – 338.6409814

Rodrigo Souza dos Santos

Os arranjos produtivos locais de confecções de Salvador e de Feira de Santana/Bahia: análise da dimensão estrutural

Aprovada em dezembro de 2006.

Orientador: \_\_\_\_\_

Hamilton de Moura Ferreira Jr.  
Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA

\_\_\_\_\_  
Luiz Alberto Teixeira  
Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA

\_\_\_\_\_  
Luciano Damasceno Santos  
Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA

## **AGRADECIMENTOS**

Pelo que muitos consideram ser esta a parte mais importante de qualquer trabalho dessa natureza, fica aqui registrada a minha sincera gratidão a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a consecução deste trabalho.

Ao professor Dr. Hamilton, que aceitou orientar essa jornada e auxiliou de forma singular e parceira na construção desse processo. E também a todos os professores desta Faculdade de Ciências Econômicas, que possibilitaram nossa formação mais apurada.

Aos muitos colegas que coorientaram essa pesquisa, seja através do incentivo, da cooperação, da interação ou pela simples amizade. Merece destaque e meu mais profundo apreço: Jailton Rodrigues Moreira, Bruno de Souza Brandão, André Luís Melo de Oliveira, Luciano Damasceno Santos, Thiago Reis Góes e Thaís Seixas Silva Ribeiro.

Por fim, agradeço aos meus pais, Martinho Bonfim dos Santos e Gilza Sótera Souza dos Santos, que, desde sempre, fomentaram a minha formação e se mantiveram próximos nos momentos prósperos e, mais ainda, nos difíceis.

Muito obrigado a todos!

*“O esforço para concentrar uma determinada matéria e dar-lhe uma forma harmoniosa, eu comparo a uma pedra atirada em nossa vida interior: o primeiro círculo é estreito, mas se multiplica, e outros círculos mais amplos se destacam”*

*F. Nietzsche*

## **RESUMO**

Este trabalho analisa a dimensão estrutural dos Arranjos Produtivos Locais de Confeções de Salvador e de Feira de Santana, na Bahia, observando aspectos de sua estrutura produtiva, níveis de capacitação, formas de articulações e interações e ambiência institucional, como potenciais ou entraves ao desenvolvimento de capacitações tecnológicas. Assim, verifica o estado geral incipiente e desestruturado destes dois arranjos, com repercussões sobre as capacitações tecnológicas e organizacionais e refletindo no baixo poder competitivo.

Palavras-chave: arranjos produtivos locais; indústria de confeções; estrutura produtiva

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>CARACTERÍSTICAS GERAIS DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL/CONFECÇÕES.....</b>	<b>9</b>
2.1	PANORAMA INTERNACIONAL.....	12
2.2	PANORAMA NACIONAL.....	18
<b>3</b>	<b>ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.....</b>	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>PERFIS DOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DE CONFECÇÕES DE SALVADOR E DE FEIRA DE SANTANA.....</b>	<b>34</b>
4.1	FORMAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES BAIANA.....	35
4.2	O APL DE CONFECÇÕES DE SALVADOR.....	37
4.2.1	Formação e desenvolvimento.....	37
4.2.2	Características da estrutura produtiva.....	38
4.2.3	Ações e programas implementados no APL.....	42
4.2.4	Barreiras e potencialidades.....	44
4.3	O APL DE CONFECÇÕES DE FEIRA DE SANTANA.....	48
4.3.1	Formação e desenvolvimento.....	48
4.3.2	Características da estrutura produtiva.....	49
4.3.3	Ações e programas implementados no APL.....	51
4.3.4	Barreiras e potencialidades.....	52
<b>5</b>	<b>ADENDO COMPARATIVO ENTRE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS NO BRASIL.....</b>	<b>54</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>58</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A indústria de confecções do Brasil viveu, nos anos 1990, um período de forte reestruturação, com efeitos danosos sobre sua cadeia produtiva. Ademias, o impacto do cenário macroeconômico desse período sobre seu desenvolvimento também ocorreu de forma diferenciada, em virtude dos distintos estágios tecnológicos entre as regiões do espaço nacional. Assim, esses dois fenômenos afetaram a indústria de confecções de forma heterogênea, intracadeia produtiva e inter regiões.

A partir da década de 1970, após o esgotamento do modelo de produção fordista, a reestruturação produtiva vinha em curso trazendo grandes transformações na economia mundial, sobretudo pelo avanço nos processos de globalização e abertura das economias nacionais. O resultado desta reestruturação contemplou, sobretudo, o delineamento de formas flexíveis de produção, com repercussões nas estratégias adotadas por empresas e países. No tocante à indústria de têxtil e de confecções, a intensificação em inovações tecnológicas e organizacionais se processou em consonância à emergência de produtores lastreados em customização, principalmente relacionado a baixos custos de mão-de-obra.

*Pari pasu*, a discussão acerca da influência do ambiente espacial sobre o padrão de concorrência das empresas foi reacendida na literatura econômica após um longo período de ostracismo. Conceitos e metodologias de análises foram desenvolvidos e remodelados com o objetivo de se detectar as diversas formas de interações que se processam em espaços delimitados e que interferem na dinâmica competitiva de firmas, indústrias, regiões e países. Nesse sentido, o conceito de Arranjos Produtivos Locais (APLs) procura evidenciar elementos específicos à importância da proximidade espacial, tais como, as relações entre os diversos atores envolvidos, os fluxos de conhecimentos, as capacitações produtivas e organizacionais, o aprendizado interativo e a introdução de melhorias tecnológicas, que influenciam a capacidade inovativa e determinam o padrão competitivo das empresas.

No transcorrer da década de 1990, desenvolveu-se e se estruturou a grande maioria das indústrias de confecções do Brasil, além de ganharem corpo os estudos sobre aglomerados produtivos e de despertar o interesse dos gestores de políticas públicas. Na Bahia, a partir de 2003, esse interesse

começou a ser concretizado através da adoção de políticas explícitas de incentivo e fomento à formação e estruturação de APLs, com a institucionalização da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI) e, principalmente, com a constituição da Rede de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais do Estado da Bahia (REDEAPL). Esta instituição dispensou apoio, inicialmente, à estruturação de oito arranjos produtivos em todo o Estado, dentre os quais, o de confecções de Salvador e, posteriormente, também estendido ao de Feira de Santana.

O presente trabalho pretende, nesse sentido, caracterizar a dimensão estrutural dos Arranjos Produtivos Locais de Confecções de Salvador e de Feira de Santana, na Bahia. Será que as estruturas produtivas e especificidades do ambiente onde se localizam esses APLs são capazes de inserir suas empresas de forma competitiva em um mercado caracterizado por forte concorrência nacional e internacional? Quais as barreiras e potenciais para esta consecução?

Assim, procura-se, no segundo capítulo, descrever as características gerais da cadeia têxtil/confecções e o seu desenvolvimento na década de 1990, nas dimensões internacional e nacional. Posteriormente, no terceiro capítulo, desenvolvem-se os elementos analíticos sobre Sistemas de Inovação, particularmente, conceitua-se Arranjos Produtivos Locais. O quarto capítulo analisa os APLs de Confecções de Salvador e de Feira de Santana diante desta perspectiva analítica. No capítulo 5, o objetivo é compará-los com a estrutura geral dos APLs de confecções no Brasil. No sexto e último capítulo, desenvolvem-se as considerações finais.

## 2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL/CONFECÇÕES

A cadeia produtiva têxtil/confecções engloba uma diversidade de segmentos da atividade produtiva, estendendo-se desde a produção de fibras têxteis até a confecção do produto acabado e sua distribuição. São três as etapas básicas que constituem essa cadeia (**Figura 1**): a fase têxtil concentra a extração e beneficiamento de matéria-prima agrícola e química-petroquímica, a fabricação de fibras naturais, sintéticas e químicas, o processo de fiação e a produção e acabamento do tecido por tecelagem plana ou malharia; a fase de confecção engloba as etapas de desenho, pré-montagem e montagem final; finalmente, chega-se à fase de distribuição e comercialização, através do atacado e do varejo, destinando-se ao consumidor final (MELO; HANSEN, 2004, p. 11; ROVERE *et al*, 2000, p. 8; VIANA, 2005, p. 5).

O mercado consumidor de produtos confeccionados é extremamente diversificado, variando de acordo com níveis de renda, idade, padrão cultural, gênero, sazonalidade, clima, dentre outros fatores que influenciam na demanda por esses produtos. O segmento de confecções, em consonância, possui 21 ramos produtivos diferentes, como apresentado no quadro a seguir:

1 – Roupas Íntimas	8 – Roupas Infantis	15 – Artigos de Cama
2 – Roupas de Dormir	9 – Roupas Protetoras	16 – Artigos de Banho
3 – Roupas de Praia / Banho	10 – Roupas Profissionais	17 – Artigos de Mesa
4 – Roupas de Esporte	11 – Roupas de Segurança	18 – Artigos de Copa / Cozinha
5 – Roupas de Lazer	12 – Meias	19 – Artigos Decorativos
6 – Roupas Sociais	13 – Modeladores	20 – Produtos Industriais
7 – Roupas de Gala	14 – Acessórios Têxteis para Vestuário	21 – Produtos Técnicos

**Quadro 1 – Ramos do Setor de Confecções**

Fonte: MELO; HANSEN, 2004, p. 14.

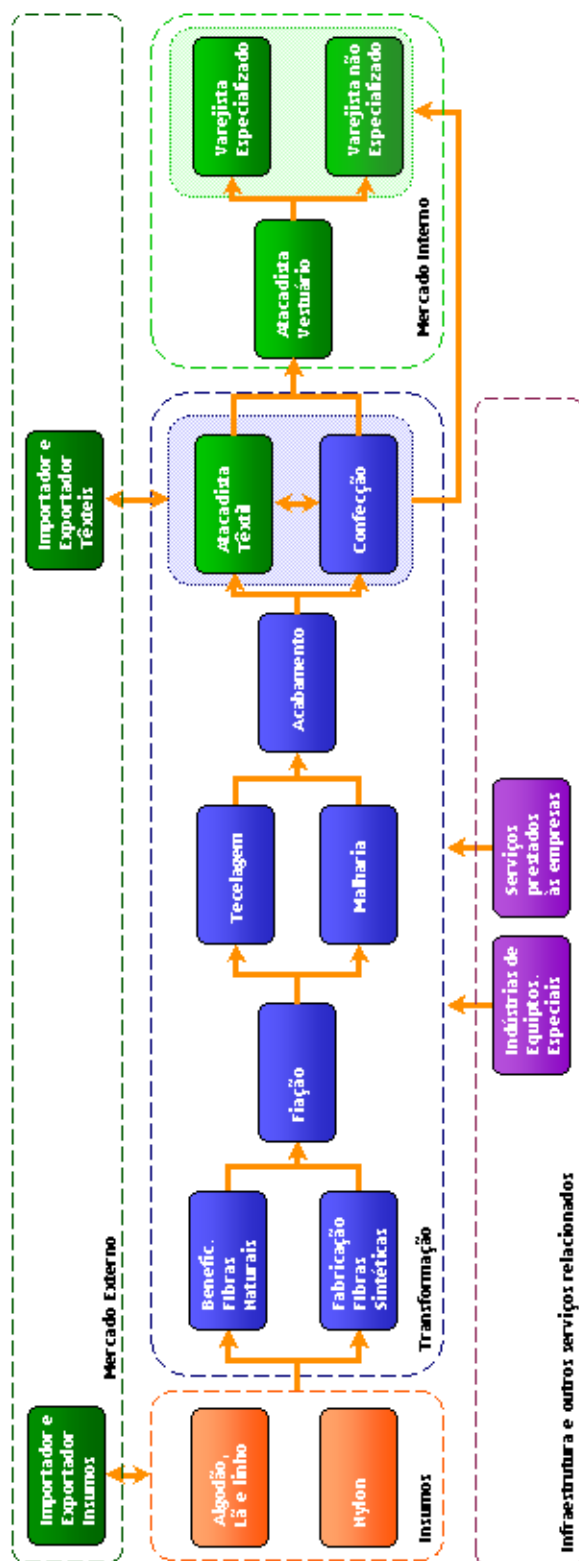


Figura 1 – Cadeia Produtiva Têxtil/Confecções

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), 2006.

A cadeia têxtil/confeções concentra uma heterogênea classe de empresas que, além de atender a ampla gama de nichos do mercado consumidor, distinguem-se, principalmente, segundo a escala de produção e estágio tecnológico. Apesar das pressões competitivas vivenciadas por essa cadeia produtiva no último quartel do século XX, sua estrutura contempla toda essa diversidade de empreendimentos.

Por isso, a CTC é marcada por uma estrutura dúbia: de um lado, a indústria têxtil apresenta uma tendência concentradora e verticalizada, em que os elevados aportes de investimentos constituem a principal barreira à entrada de novas firmas; de outro lado, a indústria de confeções é majoritariamente composta por pequenas empresas, em que barreiras tecnológicas e econômicas são relativamente menores, devido, sobretudo, à ampla difusão de sua tecnologia básica (a máquina de costura), exigências menores de capacitação da mão-de-obra e menor necessidade de investimento.

No segmento têxtil, o desenvolvimento tecnológico atualmente alcançado deriva de melhorias oriundas dos setores de insumo químico-petroquímico e dos setores de bens de capital. Estes são setores caracterizados como especializados e intensivos em pesquisa e desenvolvimento (MELO; HANSEN, 2004, p. 13-14). Existe uma forte tendência internacional ao consumo de insumos à base de fibras e filamentos químicos e sintéticos, além de uma forte estratégia dos países desenvolvidos em concentrar a produção em bens de maior valor agregado e com alta composição de capital.

A principal barreira enfrentada pelo segmento têxtil – relativa à introdução de novos produtos, melhoria na qualidade e penetração em novos mercados – é o volume de recursos necessários para implementar essas inovações. Esse problema é mais significativo que as imposições de ordem tecnológica, na qual o processo de atualização fica atravancado pelo encarecimento dos equipamentos (MELO; HANSEN, 2004, p. 14).

Por outro lado, os principais entraves para a introdução de desenvolvimento tecnológico na indústria de confeções ocorrem na fase de montagem e de costura, que tornam sua estrutura significativamente intensiva em trabalho, restringindo, assim, ganhos de escala. Apesar do

desenvolvimento tecnológico ocorrido nas etapas de desenho e corte – sobretudo com a introdução da tecnologia CAD/CAM<sup>1</sup> que propiciou a customização na utilização dos tecidos –, a diversidade de texturas e dificuldade de manuseio dos tecidos cria obstáculos operacionais para a automação da etapa de montagem e costura. Por isso, os custos com mão-de-obra são tão relevantes para o posicionamento da indústria de confecções.

Deste modo, a extrema diversificação do catálogo de produtos, para atender a concomitante diversificação da demanda, molda a estratégia de sobrevivência adotada ou assimilada por um grande número de pequenas empresas. Como comentam La Rovere e Hasenclever (2000, p. 7), [...] “isso leva à existência de nichos de mercado, impedindo a existência de grandes economias de escala e de escopo e, por conseqüência, a existência de grandes empresas nesses nichos de mercado” [...]. De certa forma, a menor escala de produção contribuiu para uma maior flexibilização e diversificação produtiva.

Nesse sentido, o setor de confecções apresenta resultados mais significativos quanto à introdução de inovações, quando articula e integra sua cadeia produtiva, seja através de arranjos produtivos locais ou através de relações verticalizadas entre os diversos elos da cadeia, incrementando processos de capacitação e aprendizagem. Uma das principais inovações ocorridas na estrutura da cadeia têxtil/confecções, nos últimos anos, foi a formação de cadeias globais de distribuição.

## 2.1 PANORAMA INTERNACIONAL

No âmbito internacional, a cadeia produtiva têxtil/confecções vem passando por um processo intensivo de transformações no modo de produção, comercialização e distribuição, derivado, sobretudo, da aplicação da microeletrônica e da informática no processo produtivo. Essas transformações proporcionaram uma melhora significativa no setor, aumentando a automação e a produtividade nas várias fases da cadeia produtiva.

---

<sup>1</sup> *Computer Aided Design* – Projeto Auxiliado por Computador / *Computer Aided Manufacturing* – Manufatura Auxiliada por Computador.

Segundo Prochnik (2003, p. 58-59), a cadeia têxtil/confecções apresentou quatro características marcantes na década de 1990, no que tange à oferta e à demanda, quais sejam:

- Intensificação no consumo de fibras químicas e produção de tecidos mistos;
- Maior dependência dos produtos às variações da moda;
- A crescente difusão do *supply chain management*<sup>2</sup>;
- A realocização espacial das atividades.

Essas tendências não somente apontam para o crescente acirramento da concorrência internacional da cadeia têxtil/confecções, como também denotam a elevada fluidez e dinâmica de sua base produtiva. Ou seja, sua dinâmica competitiva se processa em uma velocidade cada vez mais rápida e envolve uma complexidade cada vez maior.

No entanto, as melhorias ocorridas nos padrões de produção da cadeia têxtil/confecções não se realizaram de forma homogênea, como a priori se possa imaginar. O segmento têxtil, que tem como característica ser capital-intensivo, engendrou um desenvolvimento tecnológico mais significativo em relação ao segmento de confecções. Este, por ter uma estrutura produtiva essencialmente trabalho-intensiva, apresentou dificuldades em implementar melhorias tecnológicas, sobretudo na introdução de automação no processo produtivo. Esta constatação corrobora a maior parte das estratégias adotadas pelos países desenvolvidos, colaborando para um maior grau de divisão internacional do trabalho.

Além das configurações de ordem tecnológica, a realocização produtiva das atividades da cadeia têxtil/confecções, sobretudo no segmento de confecções, tem origem nas baixas barreiras à entrada de novas empresas e na estrutura trabalho-intensiva, ocasionando impactos significativos nos fluxos de comércio internacional. O salário, nesse sentido, ganha uma dimensão crucial na composição dos custos de produção da indústria de confecções e, por conseguinte, torna-se um importante elemento para a localização espacial das empresas, em termos nacionais e internacionais. A China, a Índia e os países asiáticos são exemplos contundentes nesse processo

de especialização e espacialização da indústria de confecções. Como exemplo mais recente, observa-se a concentração dessa indústria na região da América Central e México, com a produção voltada para o mercado norte-americano.

De acordo com os dados apresentados por Gereffi (1999, p. 46 *apud* PROCHNIK, 2003, p. 59), os Tigres Asiáticos<sup>3</sup>, entre 1983 e 1998, perderam participação no comércio internacional, passando de 60% para 18% das importações mundiais. Enquanto isso, o resto do mundo apenas ganhou três pontos percentuais, passando de 14% para 17% no período. A América Central<sup>4</sup> e o México saltaram de 4% para 15% e de 2% para 13%, respectivamente.

Além disto, a formação de cadeias globais de distribuição também tem uma forte influência no rearranjo das indústrias têxteis e de confecções no planeta. Isto fica melhor entendido quando as estratégias de países desenvolvidos contempla a formação de regiões preferenciais de comércio, geralmente mais próximas dos grandes centros consumidores. A competição com os países integrantes dessas áreas se torna inviável e o acesso aos mercados dos países desenvolvidos, mais difícil.

Entre os países e acordos regionais aos quais os EUA concedem preferência tarifária no comércio da CTC, destacam-se os seguintes: países do Nafta – Canadá e México, Israel (acordo de livre comércio) e lado oeste do Rio Jordão (Jordânia), países indicados na Lei de Recuperação Econômica da Base do Caribe (CBERA), 24 países do Caribe, países andinos do Andean Trade Preference Act (ATPA) e países africanos indicados pela Lei de Crescimento e Oportunidade Africana (AGOA) (PROCHNIK, 2003, p. 62).

Na região de influência da União Européia, destacam-se os acordos de preferência tarifária com os países do Leste Europeu e do Mediterrâneo (PROCHNIK, 2003, p. 64).

Gorini (2000, p. 19-20, *apud* MELO; HANSEN, 2004, p. 12) já destacava a intensificação do comércio intrabloco como característica marcante das transformações mais recentes da cadeia

---

<sup>2</sup> O sistema de gerenciamento das cadeias de oferta denominado *supply chain management* “... está apoiado na intensificação da troca de informações entre os agentes, desde a produção até a comercialização, propiciando a gestão integrada cadeia produtiva” (MELO; HANSEN, 2004, p. 12).

<sup>3</sup> Coreia do Sul, Formosa, Hong-Kong e Macau.

<sup>4</sup> República Dominicana, Honduras, El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Jamaica e outros países da Iniciativa da Bacia do Caribe (CBI, sigla em inglês).



produtiva têxtil/confecções, dentre os quais: NAFTA; União Européia, norte da África e sul e sudeste da Ásia; e Mercosul e América Latina.

O comércio mundial de produtos da cadeia têxtil/confecções é regulado por diversos acordos, dentre os quais o Multifibras (1974) e, mais recentemente, Acordo sobre Têxteis e Vestuário (ATV).

[...] A partir de 1974, vigorou o Acordo Multifibras que objetivava, principalmente, a contenção de exportações, através do estabelecimento de cotas e tarifas. Neste acordo, predominavam as negociações bilaterais e os PED foram os mais prejudicados, pois, além das restrições quantitativas, era permitido que os PD<sup>5</sup> adotassem certas medidas de caráter extraordinário para defender os produtos nacionais.

Entretanto, na Rodada Uruguai, o comércio dos elos têxtil e de vestuário começou a ser adaptado às regras do GATT. O novo ATV tem o intuito de liberalizar o comércio deste setor em dez anos, entre 1995 e 2005 (PROCHNIK, 2003, p. 64-65).

O acordo Multifibras e suas regras vêm sendo reduzidos desde 1995, através do aumento de cotas de importação e redução dos níveis de restrição. Segundo Viana (2005, p. 08), os efeitos de uma redução posterior dessas cotas, tendendo à eliminação, provocariam um efeito devastador para as empresas que apresentam um baixo grau de competitividade:

Para as empresas que não são competitivas ou são pouco competitivas, a tendência é que a queda das quotas represente a eliminação da possibilidade de inserção no mercado internacional, tendo em vista a maior inserção de produtores de países muito competitivos, tais como China e Índia [...].

As empresas maiores, que geralmente apresentam um maior poder competitivo e uma inserção internacional mais forte, estão, naturalmente, mais aptas a enfrentar o aumento da concorrência externa. As empresas de menor porte, que apresentam um menor poder competitivo e atendem, basicamente, o mercado interno – e onde este mercado não seja tão expressivo –, tendem a sofrer mais com os acordos de liberalização comercial.

Uma importante implicação, destacada por Melo e Hansen (2004, p. 12), [...] “é que os países que não participam das principais cadeias de oferta teriam dificuldade crescente para competir no

---

<sup>5</sup> Países em Desenvolvimento (PED) e Países Desenvolvidos (PD).

mercado internacional. Nessa perspectiva, a unidade de competição não seria a firma e sim a cadeia de fornecimento estruturada”.

A emergência competitiva dos países do sul e sudeste asiáticos (Paquistão, Índia e China), especializados na produção de têxteis e confeccionados estandardizados, provocou uma reação das empresas líderes dos países mais industrializados, na tentativa de construir um novo paradigma de concorrência para fazer frente a esta situação. As estratégias adotadas apostam em: diferenciação de produtos e na agregação de valor através de produtos intensivos em estilo, moda e *design*; inovações tecnológicas proporcionadas pelas novidades na fabricação de fibras químicas; flexibilização e especialização das etapas de produção, para responder mais rapidamente às variações do mercado; controle das redes mundiais de comercialização e distribuição<sup>6</sup>; além do processo de integração produtiva com acesso privilegiado. Nesta última, os países industrializados, como os Estados Unidos e União Européia, concentrariam as etapas de concepção, fornecimento de matérias-primas, processos e vendas, enquanto que os países periféricos, com menor custo de mão-de-obra, entrariam na fase de confecção e acabamento do produto final (MELO; HANSEN, 2004, p. 12-13).

Na base destas estratégias competitivas, a redução de custos através da modernização das plantas e equipamentos e a reorganização produtiva através, inclusive, de subcontratação interna e externa do processo de produção, evidenciam um tipo de reestruturação produtiva fortemente lastreada em desenvolvimento tecnológico e organizacional e especialização em áreas de maior valor agregado.

Assim, as indústrias têxteis dos Estados Unidos e da União Européia estão se tornando cada vez mais capital-intensivas e a China vem intensificando investimentos na área, com importação de máquinas e equipamentos têxteis, para o atendimento de seu mercado em expansão e para o processo de desregulamentação maior do acordo Multifibras (MELO; HANSEN, 2004, p. 12).

---

<sup>6</sup> “Uma dimensão estratégica da indústria de confecção na esfera mundial é a formação de cadeias de comercialização comandadas por redes varejistas de supermercado e lojas de departamentos. Além de forte presença na etapa de comercialização, essas grandes redes de varejo adquirem produtos confeccionados em diferentes países. Algumas dessas redes comercializam produtos com marcas próprias, com presença, inclusive, no mercado brasileiro, como a espanhola Zara e a holandesa C&A. As redes podem envolver pequenas e médias empresas fabricantes,

No *ranking* dos produtores mundiais da indústria têxtil e de confecção, o Brasil ocupava a quinta colocação em 2004, considerando todos os segmentos, mas em termos de comércio internacional sua posição ainda é bastante incipiente. A China e a Índia despontam como os principais *players* no mercado mundial, com 20% e 3% de domínio, respectivamente (VIANA, 2005, p. 5-6).

Enfim, pode-se identificar dois paradigmas de competição na indústria têxtil e de confecções internacional: o modelo chinês – lastreado principalmente em concorrência via preços – e o modelo dos países desenvolvidos ocidentais – intensivo em tecnologia e estratégias organizacionais. Neste último, a área de design tem importância estratégica:

No segmento de confecções, os investimentos em fatores intangíveis como *design*, *marketing* e na qualificação de recursos humanos, são decisivos para a competitividade das empresas, pois, em grande parte, são eles que definem o posicionamento das empresas em setores de maior ou menor valor adicionado e a lucratividade. Como se trata de uma indústria intensiva em trabalho, os custos, a gestão e a qualificação da mão-de-obra são fatores fundamentais na competitividade das empresas (MELO; HANSEN, 2004, p. 14-15).

A Itália é um exemplo notório no investimento em *design* e criação de marcas. A alta costura italiana e sua expoente escola de *designers* permitiram agregar valor a seus produtos confeccionados, firmando-se como referência internacional em moda. A trajetória histórica da indústria têxtil e de confecções italiana se baseou na formação dos chamados Distritos Industriais da Terceira Itália, constituídos por MPEs e fortemente apoiados por programas governamentais de fomento.

Em suma, o mercado mundial de produtos têxteis e confeccionados tende para uma maior integração e especialização da produção, ou seja, uma maior divisão internacional do trabalho. Tanto o acirramento da concorrência internacional quanto o movimento de liberalização comercial apontam para estratégias, de empresas e países, que contemplem a construção de competitividade autêntica, investimentos constantes em atualização tecnológica – de produtos e processos – e capacitação de sua mão-de-obra. Tais diretrizes devem estar na pauta de discussões e proposições de política econômica, posto que, em uma ambiência de competição dinâmica e fluida, são inúmeras empresas e postos de trabalho que estão em jogo.

---

instaladas em diferentes países, como o caso da Benneton” (COUTINHO, 1992, apud MELO; HANSEN, 2004, p.

Este bloco procurou mostrar a atual situação da cadeia têxtil/confecções no mundo e como sua dinâmica vem se processando, além de indicar as estratégias pertinentes para cada situação. Seu jogo dinâmico merece um acompanhamento constante e atento. Na próxima seção será observada a situação do Brasil diante desse processo.

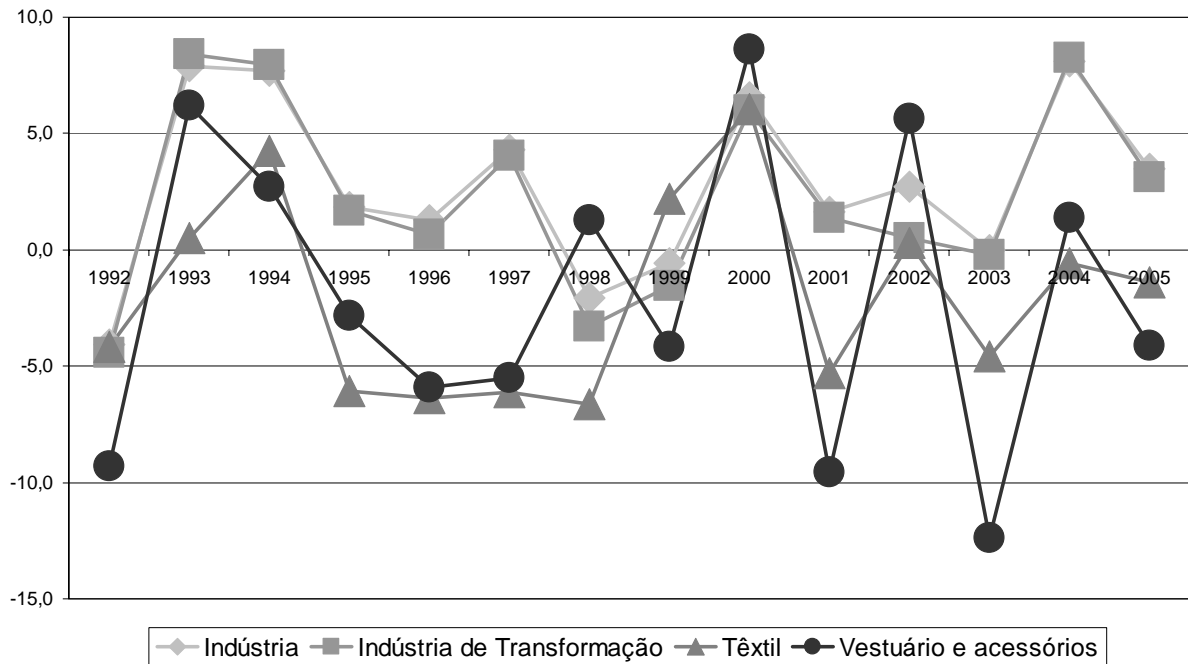
## 2.2 PANORAMA NACIONAL

A cadeia têxtil e de confecções brasileira também passou por profundas transformações em sua estrutura produtiva nas últimas décadas do século XX. A abertura comercial e a recessão econômica, no início dos anos 1990, provocaram forte crise, destacando: aumento dos produtos importados, perda de mercado, redução de rentabilidade, fechamento de unidades produtivas e postos de trabalhos e desestruturação da cadeia produtiva. Segundo Haguenuer *et al* (2001, p. 25, apud MELO; HANSEN, 2004, p. 15), somente a partir da segunda metade da década é que começaram a ser implementadas medidas defensivas e de reestruturação para o setor, como o estabelecimento de cotas e alíquotas de importação.

As pequenas empresas foram as que mais sofreram com esse processo de abertura comercial e recessão. A abertura comercial somada com o acirramento da concorrência mundial e a consolidação de novos *players* internacionais – como os países do sudeste asiático e, mais recentemente, China e Índia – prejudicaram a cadeia têxtil/confecções brasileira, sobretudo as empresas de menor porte, menos competitivas e direcionadas ao mercado interno. Por outro lado, os períodos de crescimento do mercado interno e de proteção alfandegária contribuíram para o fortalecimento da cadeia, com realização de investimentos e aprimoramento tecnológico (PROCHNIK, 2003, p. 56).

A partir de 1993, as taxas de crescimento da indústria brasileira começaram a cair – quando esta obteve um incremento de 7,9% em relação ao ano anterior –, com viés descendente até 1998, quando nesse ano obteve um recuo de 2,1% – com ressalva para 1997 (4,3%). A indústria têxtil/confecções também acompanhou essa tendência que, no entanto, registrou taxas negativas

de crescimento entre 1995 e 1999 – exceto em 1998 para vestuário e acessórios (1,3%) e 1999 para o segmento têxtil (2,2%).



**Gráfico 1 – Taxas Reais de Crescimento da Produção Física da Indústria, Indústria de Transformação, Têxtil e Vestuário e Acessórios 1992-2005 (%)**

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio (MDIC), 2006

Um segundo momento marcante para a cadeia têxtil/confecções brasileira ocorreu a partir de 1999, com a desvalorização do Real frente ao Dólar. A situação interna e externa da cadeia observou um processo lento de reversão em sua trajetória declinante, apesar da forte instabilidade.

Esse resultado alcançado pela indústria têxtil e de confecções brasileira, desde o final da década de 1990, resultou, no geral, de uma característica oscilação entre movimentos de retração e expansão. Como se observa no **Gráfico 1**, a partir da desvalorização cambial em 1999, as taxas de crescimento desta indústria oscilou bastante, intercalando processos de expansão e retração. Segundo Viana (2005, p. 9),

[...] pode-se afirmar que a indústria têxtil é um setor de demanda elástica, ou seja, bastante sensível a modificações no poder de compra da população. Dessa forma, o baixo crescimento da economia brasileira nos últimos anos, exceto em 2004, somado à queda de poder aquisitivo da população em geral, são fatores que explicam a instabilidade verificada no mercado interno no passado recente.

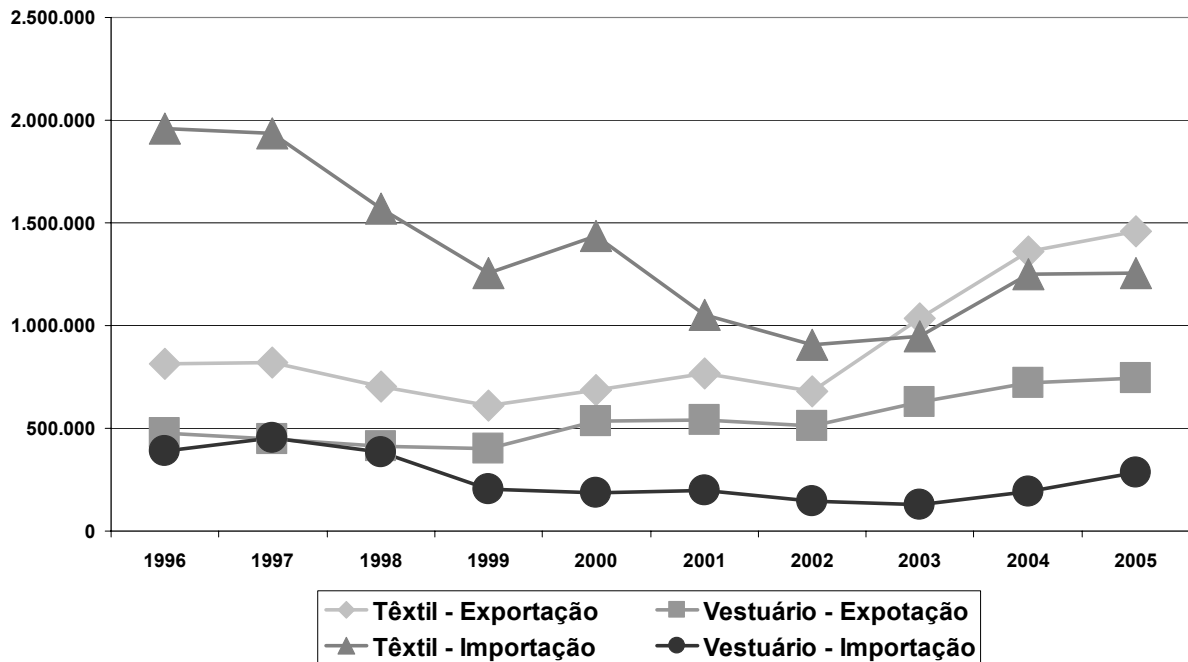
Por outro lado, a abertura comercial também possibilitou à indústria de confecções o acesso a insumos importados, causando certa tensão com a indústria têxtil nacional (MELO; HANSEN, 2004, p. 16). Nos últimos dez anos, entre 1996 e 2005<sup>7</sup>, a participação da fabricação de produtos têxteis no conjunto da indústria foi declinante, passando de 4,9% para 3,9%. Já a confecção de artigos do vestuário e acessórios observou um pequeno incremento no conjunto da indústria, de 5,5% para 6,7% (BRASIL, 2006a). No entanto, as importações de produtos têxteis vêm caindo desde 1996 (**Gráfico 2**), provavelmente em razão dos investimentos feitos a partir de 1994. Para Prochnik (2003, p. 73),

com a melhoria das condições econômicas, houve um ciclo de investimento em máquinas entre 1994 e 1997 [...] Este ciclo foi causado: 1) pelas expectativas favoráveis dos empresários quanto à evolução do mercado interno; 2) pelo apoio do governo ao crédito, através de um programa especial do BNDES; 3) pela queda do preço dos bens de capital; e 4) pela obsolescência do parque fabril instalado.

Neste momento, o deslocamento de unidades produtivas para o Centro-Oeste e Nordeste foi intensificado, as empresas mais integradas ao comércio externo foram favorecidas, o mercado interno ficou mais protegido contra as importações e o preço dos insumos nacionais e internacionais sofreu elevação. Porém, a compressão da massa salarial, ocorrida nos últimos anos, impedia que as empresas repassassem a majoração nos custos aos preços finais (MELO; HANSEN, 2004, p. 15-16).

---

<sup>7</sup> Dados preliminares para 2005.



**Gráfico 2 – Exportação e Importação Brasileira de Têxtil e Vestuário 1996-2005 – Em US\$ Mil Fob**

Fonte: MDIC, 2006

Além disso, a grande heterogeneidade apresentada pela cadeia têxtil/confeccões brasileira também contribuiu para o resultado negativo da década de 1990. Não somente sua competitividade, em relação aos produtores mundiais, era pequena, como havia uma grande diferença competitiva intra-indústria. Para Prochnik (2003, p. 56), a cadeia têxtil/confeccões brasileira apresenta dois problemas estruturais: a existência de um grande número de empresas de menor porte com baixo poder competitivo e uma subcadeia de produtos à base de insumos químicos e sintéticos, menos competitiva.

A estrutura da cadeia têxtil/confeccões brasileira é bastante diversificada, formada por inúmeros segmentos diferenciados, com variadas escalas de produção e distintos níveis de emprego de mão-de-obra. Essa estrutura diversificada decorre, sobretudo, da variedade de insumos utilizados, da multiplicidade de nichos do mercado consumidor e das estratégias empresariais. As empresas de capital estrangeiro estão majoritariamente presentes nos segmentos de fibras e filamentos, enquanto que nos demais segmentos predominam as empresas de capital nacional (PROCHNIK, 2003, p 57-58).

Em 2004, segundo a Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST)<sup>8</sup>, a indústria têxtil nacional contava com 3.847 unidades produtivas formais e a indústria de confecções possuía 17.526 unidades produtivas formais, assim distribuídas: fiações (359), tecelagens (448), malharias (2.546), beneficiamento (494), vestuário (16.531) e meias e acessórios (995).

A renovação fabril ocorrida na década de 1990 contemplou máquinas majoritariamente de 2ª geração. Devido ao elevado custo, as máquinas de 3ª geração apresentaram uma introdução mais incipiente<sup>9</sup> (MELO; HASEN, 2004, p. 16).

O escopo centrado no aumento da produtividade e na redução dos custos de produção balizaram as novas necessidades e exigências do mercado. Viana (2005, p. 5) destaca as principais mudanças realizadas pela indústria têxtil e confecções brasileira: introdução de inovações tecnológicas e sistema de qualidade; modernização do parque industrial; processo de terceirização e especialização da produção orientado pela redução de custos; intensificação do processo de concentração no segmento têxtil e, na contramão, pulverização da produção no segmento de confecções; reordenamento espacial da indústria para a Região Nordeste e Centro-Oeste, seguindo os programas de incentivos fiscais e menor custo da mão de obra; e aumento na escala (volume) de produção com redução do *mix* de produtos.

Com a implantação do Plano Real, em 1994, a competitividade interna e externa do setor ficou bastante reduzida, contribuindo ainda mais para o processo de reordenamento espacial das atividades produtivas da cadeia. Na base dessa reestruturação produtiva, as empresas buscavam reduzir custos e racionalizar a produção.

O Nordeste foi a principal região receptiva no processo de realocação espacial da cadeia têxtil/confecções brasileira na década de 1990. Entre 1990 e 2000, o segmento de fios sofreu um aumento de mais de 10 pontos percentuais, em termos de participação da região na produção da cadeia. Outro destaque se refere à produção de malharia, passando de 2,8% para 10,0%. Em

---

<sup>8</sup> Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) *apud* ABRAVEST.

<sup>9</sup> As máquinas de costura de 2ª geração contam [...] “com acessórios auxiliares, como cortadores de linha, motores de passo com velocidades e pontadas programáveis, posicionamento da agulha, arremate automático e refiladores. Nas máquinas de 3ª geração o processo de costura é executado automaticamente” [...] (MELO; HANSEN, 2004, p. 16).



geral, o Nordeste observou um incremento participativo de 6,3 pontos percentuais na produção da CTC (IEMI, 2001, p. 54 *apud* PROCHNIK, 2003, p. 60).

Nos últimos anos, o cultivo nacional de algodão aumentou sucessivamente, contribuindo para a auto-sustentabilidade na produção desse tipo de fibra. As regiões do cerrado dos estados do Mato Grosso, Bahia e Goiás se destacaram nesse cenário. A área plantada do cultivo do algodão na Região Nordeste está apresentando um movimento de expansão, principalmente nos estados do Piauí e Maranhão. Isso se deve, sobretudo, à logística de transporte para o fornecimento do insumo à região. Utilizando o modal rodoviário de grande distância, acrescido dos graves problemas na infra-estrutura das estradas, além das ocorrências de roubo de cargas, torna-se oneroso o custo de aquisição da matéria-prima nas regiões mais distantes. Para a Região Nordeste, também há uma expectativa de aumento da produção de filamentos têxteis sintéticos, a partir da implantação de projetos de grandes indústrias em Pernambuco e na Bahia (VIANA, 2005, p. 6-7).

O Brasil apresenta maior competitividade com a linha de produtos à base de fibras e filamentos naturais. Este segmento é predominante na fabricação dos produtos da indústria brasileira – na contramão da tendência internacional de maior participação dos produtos sintéticos e artificiais. Segundo Prochnik (2003, p. 60), a região Centro-Oeste, principal produtor de algodão no país, deveria priorizar a atração de unidades de fiação e tecelagem, enquanto que o Nordeste estimularia a instalação de unidades de confecções, onde se encontra mão-de-obra mais barata, otimizando a logística da cadeia.

Enfim, pode-se verificar que a cadeia produtiva têxtil/confecções está em constante processo de reestruturação no mundo inteiro. Não somente pela emergência de novos pólos, mais ainda pelo forte poder competitivo crescente desses países, baseado, sobretudo, em novas tecnologias (produtos e processos), logística das cadeias globais de produção e comercialização e baixos custos de produção. A cadeia têxtil/confecções brasileira apresenta enormes problemas estruturais a serem resolvidos – como a modernização de seu parque tecnológico e a inserção nos principais mercados consumidores. Isto merece a devida atenção tanto do poder público como da classe

empresarial. Uma importante estratégia adotada pela indústria de confecções em várias regiões do País é a articulação em torno de arranjos produtivos locais, assunto do próximo capítulo.

### 3 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Nas últimas décadas do século XX, a literatura econômica recuperou e intensificou os estudos sobre aglomerações espaciais de empresas. Desenvolveu conceitos e instrumentos metodológicos para subsidiar a análise da esfera local como fonte de dinamismo produtivo e tecnológico dos agentes pertencentes a esses aglomerados. Ademais, os sucessos alcançados em algumas regiões – como o caso do Vale do Silício, na Califórnia, e Distritos Industriais da Terceira Itália, dentre outros – tomaram conta da agenda dos pesquisadores e influenciaram os formuladores de políticas.

Essa nova perspectiva analítica, baseada na vantagem competitiva e inovativa decorrente da esfera regional ou local, aflora a partir do declínio do paradigma industrial fordista, centrado na produção *standart* em massa e estruturado em grandes empresas verticalizadas. O processo de reestruturação produtiva da economia mundial, que tomou corpo a partir da década de 1970, bem como os processos de abertura econômica dos países, de globalização e de financeirização trazem consigo um modelo de organização industrial baseado em formas flexíveis de produção.

No entanto, os estudos pioneiros sobre aglomerações de empresas remontam aos trabalhos sobre organização industrial desenvolvidos por Alfred Marshall (1842-1924) em seu *Principles of Economics*. Marshall explora a noção de distritos industriais, onde as empresas constituintes de um aglomerado usufruem economias externas. As economias externas incluem: a emergência de um mercado de trabalho denso e especializado, escala agregada suficiente para atração de fornecedores e capacidade de produção e difusão de conhecimento e informação, como *know-how* e novas idéias, com maior rapidez (SANTOS, 2005, p. 18-19).

Desde então, essa dimensão espacial das atividades produtivas foi, praticamente, esquecida pelas teorias econômicas hegemônicas, que privilegiam as análises em termos de setores econômicos, complexos industriais, cadeias produtivas e firma individual.

O desenvolvimento teórico mais recente introduziu novos elementos analíticos, além de tentar articular modelos dinâmicos que pudessem capturar a inovação e o desenvolvimento tecnológico.

Vários conceitos surgiram a fim de subsidiar a análise das vantagens competitivas decorrentes da aglomeração de empresas em regiões. Santos (2005, p. 21-46), assim, enumera cinco escolas que, a par das distintas correntes do pensamento econômico, trazem em si elementos comuns importantes para a análise e caracterização de aglomerações produtivas, quais sejam: Nova Geografia Econômica, Economia das Empresas, Economia da Inovação, Economia Regional e Pequenas Empresas e Distritos Industriais.

Existe uma tendência à convergência das visões dessas diversas escolas do pensamento econômico acerca dos fatores determinantes da competitividade das empresas. A par das análises individuais e estáticas das firmas, vem ganhando importância crescente a investigação sobre as relações entre empresas e outras instituições, o local geograficamente definido e as especificidades do ambiente onde se inserem essas empresas (CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p. 02).

O conceito de Arranjos Produtivos Locais, segundo o aporte teórico desenvolvido pela Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST)<sup>10</sup>, é uma extensão do conceito evolucionista neo-schumpeteriano sobre Sistemas de Inovação, que se desenvolve na corrente da Economia da Inovação. O pressuposto utilizado é que a capacidade inovativa das empresas está na base de geração de competitividade autêntica. A atividade inovativa, por seu turno, envolve elementos como o processo de cooperação, capacitação e aprendizado interativo, inter-firmas e entre instituições, além das vantagens decorrentes da aglomeração e da importância dos espaços locais.

A REDESIST utiliza este referencial em sua área de pesquisa, com o foco em Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (ASPILs). Segundo Lastres e Cassiolato (2003, p. 10-11), a metodologia de análise em ASPILs permite privilegiar a análise das interações, sobretudo referente à introdução de inovações em produtos e processos, e das relações entre os diferentes agentes – incluindo empresas de diversos ramos, suas diversas formas de representação e associação e diversas instituições públicas e privadas – como forma para gerar e disseminar

---

<sup>10</sup> “A RedeSist é uma rede de pesquisa interdisciplinar sediada no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro e que conta com a participação de várias universidades e institutos de pesquisa no Brasil, além de manter parcerias com outras organizações internacionais” (LASTRES; CASSIOLATO, 2005, p. 1).

conhecimento. Esses arranjos, por sua vez, apresentam fortes vínculos ligados a sua localização espacial.

A visão evolucionista neo-schumpeteriana destaca a inovação e o desenvolvimento tecnológico como ponto central para o desenvolvimento de espaços (nacional, regional, local) e setores econômicos. Nesse sentido, a inovação é entendida como um processo contínuo e sistêmico de aprendizado e busca de novos conhecimentos. Este processo é intimamente dependente da interação entre diferentes agentes, o que, por seu turno, torna-o socialmente determinado, sobretudo por formatos institucionais e organizacionais específicos (CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p. 03).

O escopo centrado na busca por maiores lucros é o motor que impulsiona as firmas a realizarem esforços inovativos na constante busca pela criação de vantagens competitivas. Esse processo ininterrupto de geração de inovações – elemento dinamizador da economia capitalista – acaba por provocar mudanças de paradigma tecno-econômico. É nesse sentido que a inovação se apresenta como elemento central na teoria neo-schumpeteriana. Para Edquist (1996 *apud* BRAGA, 2005, p. 12-13), “inovação tecnológica é uma questão de produção de novos conhecimentos ou combinação do conhecimento existente de novas maneiras, e a transformação disso em produtos e processos significantes economicamente”.

A abordagem analítica de Sistemas de Inovação é um conceito desenvolvido por Freeman, Nelson e Lundvall. Este conceito possui um sentido amplo, que engloba tanto mudanças radicais nos produtos e processos quanto incrementais, podendo ser (BRAGA, 2005, p. 12):

[...] melhorias contínuas na qualidade e no *design* de produtos, mudanças nas rotinas organizacionais e de gerenciamento, alterações nas práticas de *marketing* e de comercialização e modificações no processo de produção que levam a redução de custos, aumentam a eficiência ou que asseguram a sustentabilidade ambiental.

Assim, a atividade inovativa se configura como elemento chave na busca por competitividade autêntica, dinâmica e sustentável, que envolve não apenas a dimensão empresarial, como também as dimensões tecnológica, institucional e social. O processo de inovação, que pode envolver mudanças incrementais e radicais, leva à ênfase na promoção de aprendizado permanente e

interativo. Pois, de acordo com Lastres e Cassiolato (2003, p. 4), [...] “incrementar o processo de inovação requer o acesso a conhecimentos e a capacidade de aprendê-los, acumulá-los e usá-los”.

Assim sendo, Sistemas de Inovação “engloba o conjunto de organizações que contribuem para o desenvolvimento da capacidade de inovação de um país, região, setor ou localidade. Constitui-se de elementos e relações que interagem na produção, difusão e uso do conhecimento” [...] (LASTRES; CASSIOLATO, 2005, p. 20). São fortemente influenciados por trajetórias históricas, institucionais, culturais, etc., o que resulta em diferentes formatos de organização da produção, formas de interação e interlocução entre os atores e demandas específicas (CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p. 3).

Um segundo aspecto a ser considerado é que o tipo de análise focalizando APLs permite capturar elementos muitas vezes negligenciados pelos métodos e teorias tradicionais. Assim, subsidia um tipo de análise dinâmica sobre as potencialidades e dificuldades na geração de competitividade autêntica por parte das firmas, sobretudo nas micro e pequenas empresas (MPEs). Focaliza grupos de atores importantes para a geração de inovações – empresas, fornecedores, comercializadores, instituições de promoção, capacitação e financiamento, etc. – permitindo uma ligação entre o território e a atividade econômica e cobrindo o espaço onde ocorre o aprendizado.

Este enfoque visa entender a dinâmica de funcionamento dos agentes produtivos a partir da idéia de competitividade fundada na capacidade inovativa das empresas e instituições locais, individual e coletivamente. Ele está baseado em conceitos que enfatizam significativamente os aspectos regionais e locais: aprendizado, interações, competências, complementaridades, seleção, *path-dependencies*, etc. [...] (CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p. 3).

Esse tipo de metodologia analítica e conceitual se justifica por abordar elementos específicos a cada dimensão local. No entanto, não pretende substituir as abordagens tradicionais, mas complementar a análise sobre os determinantes e potencialidades do crescimento e desenvolvimento desses espaços. As análises tradicionais baseadas em setores ou cadeias produtivas são insuficientes por não considerarem os rebatimentos locais e institucionais sobre a dinâmica competitiva local. Além do mais, as classificações baseadas em setores produtivos (o mesmo é válido para empresas individuais) estão se tornando cada vez mais tênues – muito em virtude dos avanços decorrentes do desenvolvimento das Tecnologias da Informação e da

Comunicação (TICs) –, dificultando, assim, delimitações de atividades que constantemente sofrem mutações e se tornam cada vez mais complexas, além da elevação na interdependência dessas atividades. Nesse sentido, pode-se destacar movimentos empresariais de descentralização, terceirização, especialização e interações de todo o tipo com fornecedores, clientes, instituições de pesquisa, desenvolvimento e engenharia, etc. (CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p. 6-8).

Um último aspecto a ser levantado deriva dos efeitos decorrentes do novo padrão de acumulação do sistema econômico, embasado sobretudo pelo processo de difusão das Tecnologias da Comunicação e Informação. As TICs transformam

[...] ainda mais radicalmente o modo como o ser humano aprende, pesquisa, produz, trabalha, consome, se diverte e exerce a cidadania. Acompanhando a difusão do novo padrão desenvolvem-se novas práticas de produção, comercialização e consumo de variados bens e serviços, de cooperação e competição entre os agentes, de circulação e valorização do capital, assim como de novos formatos e estratégias institucionais crescentemente intensivos em informação e conhecimento. Tais práticas apóiam-se, por sua vez, em novos conhecimentos e competências, novos aparatos e tecnologias, novas formas de inovar e de organizar o processo produtivo, exigindo também a necessidade de novas abordagens. Tudo isso acompanhado de mudanças significativas tanto nas organizações produtoras de bens e serviços (como por exemplo o surgimento das empresas virtuais), como naquelas encarregadas de atividades de ensino, pesquisa e desenvolvimento, política, financiamento, etc (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 2).

Um importante efeito associado ao desenvolvimento das TICs – e ao processo de desregulamentação da economia – é a crescente participação do setor financeiro no processo de acumulação de capital, fazendo uso intensivo e amplo dessas novas tecnologias. Esse desenvolvimento financeiro da economia tem, por outro lado, inviabilizado os investimentos necessários na área de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) – investimentos de alto risco, elevado custo e longo período de maturação –, por privilegiar novos métodos de valorização do capital através da preferência pela liquidez e lucratividade de curto prazo.

É nesse sentido que a promoção e implementação de políticas que viabilizem a aglomeração geográfica de empresas, principalmente as MPEs, ao facilitar as atividades cooperativas entre os agentes, possibilitando a elevação da eficiência e da produtividade nas etapas de produção e comercialização, tornam-se um elemento crucial para uma inserção competitiva no atual padrão de desenvolvimento econômico. Isto porque, segundo Possas (1996 *apud* BRAGA, 2005, p. 14), uma aliança estratégica entre firmas apresenta os seguintes objetivos:

- “Aproveitamento de sinergias técnicas e produtivas”;
- “Diluição de riscos de investimentos em P&D”;
- “Enfrentamento conjunto de alta incerteza associada a tais investimentos e à inovação”;
- “O compartilhamento do elevado aporte financeiro desses investimentos”;
- “A tentativa de obter rendimento ótimo da complementaridade nas competências específicas das empresas”.

Ademais, os investimentos em CT&I ficam bastante comprometidos devido aos estados macroeconômicos de instabilidade monetária, vulnerabilidade e déficits externos e política de taxas de juros elevadas, que acabam minando a possibilidade de tais investimentos.

Assim, a conformação e proliferação de redes dos mais variados tipos e formas se destacam como o tipo de inovação organizacional mais significativa, decorrente do novo padrão tecnológico. Para Lastres e Cassiolato (2003, p. 04),

os formatos organizacionais que privilegiam a interação e a atuação conjunta dos mais variados agentes – tais como redes, arranjos e sistemas produtivos e inovativos – vêm se consolidando como os mais adequados para promover a geração, aquisição e difusão de conhecimentos e inovações. Portanto, considera-se que a competitividade de empresas e outras organizações dependa crescentemente da amplitude das redes em que participam, assim como do uso que fazem das mesmas [...].

Esses novos formatos organizacionais tendem a favorecer os processos de aprendizagem coletiva, cooperação e dinâmica inovativa. Isso resulta em uma maior integração das funções e unidades de uma organização. Ressalta-se, ainda, “que a interligação de empresas produtoras, fornecedoras, comercializadoras e prestadoras de serviços e destas com outras instituições, requer também equipamentos e metodologias operacionais inovadoras e, nesse sentido, crescentemente dependentes tanto das TIC, como de informação e conhecimento” (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 4-5).

O aprendizado, entendido como um processo de renovação de competências e desenvolvimento de novas habilidades, tornou-se mais iminente com o avanço das TICs. O sucesso econômico de indivíduos, firmas, regiões e países está intimamente ligado ao processo de aprendizado contínuo e interativo, ao que a literatura especializada denomina de “economia do aprendizado”.



O aprendizado, para a firma, apresenta-se, portanto, como uma definição mais global, envolvendo processos interativos inseridos em um contexto institucional mais amplo. Pode ocorrer por mecanismos formais e informais, igualmente importantes para a geração de conhecimento e para a atividade inovativa: através de uma estrutura formal de departamentos de P&D e programas de treinamento e educação formais; e/ou através da experiência acumulada na atividade produtiva (*learning by doing*), do uso e comercialização (*learning by using*) e da interação com outras empresas ou organizações (*learning by interacting*) (BRAGA, 2005, p. 13-14).

Apesar de toda essa profusão científica e tecnológica, é ponderável o grau de transformação que as TICs podem apresentar à sociedade. O progresso tecnológico, que possibilitou o avanço nas áreas da codificação e difusão de informações e conhecimentos, não abre mão, contudo, do caráter tácito embutido em indivíduos, instituições e na esfera local.

O desenvolvimento das TICs possibilitou um avanço significativo nas formas de geração e transmissão de conhecimento, ao mesmo tempo que intensificou a importância do conhecimento tácito. A transmissão deste tipo de conhecimento é, contudo, de difícil implementação devido às restrições na transformação desse conhecimento em sinais codificados. Isto porque, de acordo com Lastres e Cassiolato (2003, p. 03) “sua natureza está associada a processos de aprendizado, dependentes de contextos e formas de interação sociais específicas”.

O conhecimento pode ser dividido entre codificado e tácito. O primeiro deles é o tipo de conhecimento formal e estruturado, passível de ser transmitido e codificado através de livros, manuais, instituições de ensino, etc. O conhecimento tácito é aquele presente nas habilidades individuais ou de grupos, rotinas de processos, experiência acumulada, características regionais, etc., ou seja, o conhecimento implícito em indivíduos, empresas ou regiões e que, por isso, é de difícil transmissão. A forma de transmissão deste tipo específico de conhecimento dar-se-á através de processos de interação entre os indivíduos (BRAGA, 2005, p. 13).

A proximidade espacial e a aglomeração de empresas, através do aproveitamento das sinergias positivas geradas por suas interações, é fonte de vantagens competitivas devido às possibilidades de maior e melhor transmissão do conhecimento tácito. Como apontado por Braga (2005, p. 15-

16), [...] “a proximidade geográfica entre os atores pode significar o compartilhamento de valores culturais e uma identidade social e empresarial que pode gerar o estabelecimento de relações de confiança, favorecendo a circulação deste tipo de conhecimento”.

Assim, o foco em APLs possibilita a mobilização e a proteção tanto das capacitações quanto dos conhecimentos tácitos acumulados ao longo do tempo, visivelmente identificados na disseminação de redes de ensino, pesquisa, desenvolvimento, produção e comercialização e na instalação de blocos de empreendimentos em todo o mundo (SANTOS, 2001 *apud* LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 05).

Esses motivos supracitados vêm, assim, endossar o papel ainda mais estratégico que a atividade inovativa acrescenta à dinâmica competitiva das empresas. A emergência do atual padrão de acumulação e da era do conhecimento traz consigo problemas que demandam novos papéis para os agentes econômicos e sociais, bem como novas políticas, modelos e instrumentos antenados com o atual contexto, além de novas estratégias e alternativas de desenvolvimento para regiões e países.

Em suma, os principais elementos da análise de ASPILs focalizam (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 09):

- “A investigação das relações entre conjunto de empresas e deste com outros atores”;
- Os “fluxos de conhecimento, em particular, em sua dimensão tácita”;
- As “bases dos processos de aprendizado para a capacitação produtiva, organizacional e inovativa”;
- A “importância da proximidade geográfica e identidade histórica, institucional, social e cultural como fontes de diversidade e vantagens competitivas”.

Mas, enfim, o que são Arranjos Produtivos Locais? Segundo a definição apresentada pela REDESIST (LASTRES; CASSIOLATO, 2005, p. 1), APLs “são conjuntos de atores econômicos, políticos e sociais, localizados em mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas”, mas que não apresentam ainda “expressivos vínculos de produção,

interação, cooperação e aprendizado [...] São aqueles casos fragmentados e que não apresentam significativa articulação entre os atores”.

Aglomerações de empresas especialmente localizadas ainda apresentam outros conceitos correlatos, tais como o *cluster* e distritos industriais. A definição de *cluster* está ligada à tradição anglo-saxã, atribuindo o conceito genérico de aglomerados de empresas que desenvolvem atividades similares. As distintas interpretações do termo acrescentaram e/ou enfatizaram alguns elementos analíticos: a abordagem de Krugman trata o termo de forma genérica; já Porter enfatiza o poder da rivalidade ou concorrência entre empresas, dentro do quadro do seu “diamante”<sup>11</sup>, como estímulo à competitividade; e Schmitz introduziu o conceito de eficiência coletiva para descrever os ganhos competitivos oriundos da interação entre cooperação e externalidades nas aglomerações locais (LASTRES; CASSIOLATO, 2005, p 07-08).

O conceito de distritos industriais foi introduzido por Marshall em fins do século XIX, para descrever um padrão de organização industrial característico da Inglaterra desse período, formado sobremaneira por pequenas firmas especializadas na manufatura de produtos específicos. As principais características dos modelos clássicos de distrito industrial são: intensa especialização e divisão do trabalho, concentração de mão-de-obra qualificada, atração de fornecedores de insumos e bens intermediários e amplificação do sistema de comercialização e de troca de informações. Assim, as empresas sediadas nesses distritos podem usufruir economias de escala e economias externas (LASTRES; CASSIOLATO, 2005, p 10-11).

O conceito de Arranjos Produtivos Locais é um conceito desenvolvido recentemente, cujos esforços de construção do seu referencial ainda estão em curso. Mesmo porque, ao tratar de temas como inovação e aprendizado interativo e continuado, seu processo de construção se torna ininterrupto, agregando novos conceitos e novas características oriundas dos diversos contextos regionais, históricos, culturais, institucionais e sócio-econômicos.

---

<sup>11</sup> A estrutura do “diamante” desenvolvida por Michael E. Porter enfatiza quatro determinantes da vantagem competitiva nacional: 1) condições dos fatores; 2) condições de demanda; 3) indústrias correlatas e de apoio; e 4) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

#### **4 PERFIS DOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DE CONFECÇÕES DE SALVADOR E DE FEIRA DE SANTANA**

Inicialmente, este trabalho previa uma análise do Arranjo Produtivo Local de Confecções de Salvador e de Feira de Santana, na Bahia, como um único corpo analítico, o que enquadrava essas duas regiões em um só pólo. Ao passo que os estudos e investigações sobre a estrutura produtiva destes se processaram, as especificidades e dinâmicas próprias apontavam para uma análise em dois lócus distintos.

Assim, os APLs de Confecções de Salvador e de Feira de Santana apresentam estruturas produtivas e dinâmicas competitivas diferenciadas, o que confere relativo peso aos processos de aprendizado interativo, acúmulos de conhecimento e, por conseguinte, formas específicas de desenvolvimento tecnológico.

Nesse sentido, o objetivo deste capítulo é analisar a dimensão estrutural desses dois APLs pertinente ao desenvolvimento de atividades inovativas, através do conceito de Sistemas de Inovação. Isto porque as especificidades locais de cada estrutura produtiva, a trajetória de seu desenvolvimento, a densidade da cadeia produtiva na qual está inserida, as intensidades e formas de cooperação e relacionamento entre os agentes, o aparato institucional de promoção, enfim, tudo isso determina formas diferenciadas de desenvolvimento de capacitações produtivas, organizacionais e inovativas necessárias à consecução de competitividade autêntica, dinâmica e duradoura.

Esta análise se baseia nas informações levantadas a partir do estudo “As Políticas para a Promoção de ASPILs na Bahia – os casos dos APLs de Confecções e o de Tecnologia de Informações”<sup>12</sup>, do qual o autor fez parte. Ademais, é utilizada a base de dados do Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), e

---

<sup>12</sup> O estudo “As Políticas para a Promoção de ASPILs na Bahia – os casos dos APLs de Confecções e o de Tecnologia de Informações” foi uma pesquisa coordenada pelo Prof. Dr. Hamilton de Moura Ferreira Jr. e assistida por Luciano Damasceno Santos, André Luís Melo de Oliveira, Thiago Reis Góes e Rodrigo Souza dos Santos. Este trabalho faz parte do Projeto SEBRAE Mobilizando Conhecimentos para Desenvolver Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas, vinculado à atividade Avaliação das Políticas para

informações contidas nos estudos “Caracterização e Desenvolvimento do APL de Confeccões da Rua do Uruguai: antecedentes e resultados” (BALBI; MALUF, 2004) e “Diagnóstico do Setor de Confeccões de Feira de Santana e Região: demandas e expectativas” (SENSU CONSULTORIA ORGANIZACIONAL, 2004). Portanto, a maior parte dos dados setoriais são de origem secundária.

#### 4.1 FORMAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES BAIANA

A história da indústria de confeccões da Bahia apresentou um ciclo de vida em que, no século XIX, vivenciou o apogeu de sua indústria têxtil. Durante o horizonte temporal que vai de 1830 a 1950, o segmento têxtil se configurou como o mais importante da indústria de transformação baiana. Nessa época, no ano de 1891, é fundada, em Salvador, a Companhia Empório Industrial do Norte que, mais tarde, tornar-se-ia um expoente da expansão dessa indústria. Neste período, a cultura do cultivo do algodão já se apresentava distinta para o conjunto da economia baiana, o que contribuía para o fortalecimento desta indústria.

A densidade populacional concentrada na capital baiana e no Recôncavo determinou a atração e concentração das unidades fabris para essa região. Esta característica, agregada à cultura das mulheres rendeiras e à importância alcançada pelo cultivo do algodão, conferiu mercado, mão-de-obra e matéria-prima suficientes à consolidação dessa indústria têxtil.

No entanto, a participação do setor têxtil e de confeccões no perfil da indústria baiana, em termos de valor agregado, flutuou bastante desde o seu apogeu, perdendo representatividade até os dias contemporâneos. Balbi e Maluf (2004, p. 2) atribuem tal fato à expansão de outros ramos da indústria de transformação, sobretudo a química e petroquímica<sup>13</sup>.

---

Promoção de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais no Brasil, financiado por esta instituição e executado pela REDESIST.

<sup>13</sup> A partir da segunda metade do século XX, a indústria baiana recebe importantes investimentos industriais nos setores metalúrgico, químico e petroquímico.

Ao mesmo tempo, em termos absolutos, o segmento de confecções apresentou um crescimento significativo nos anos de 1970 a 1985, em decorrência, principalmente, da maturação dos investimentos realizados durante o período de “industrialização” baiana (BALBI; MALUF, 2004, p. 2). Esta situação reforçou a concentração dessa atividade econômica na Região Metropolitana e no Recôncavo Baiano, cuja expansão da demanda sustentava seu crescimento.

Neste período, o número de estabelecimentos de confecções na Bahia aumentou de 36 para 214 unidades; o número de pessoal ocupado passou de 822 para 3.640; e o Valor da Transformação Industrial (VTI), de R\$ 8.801.893 para R\$ 126.336.599 (deflacionado pelo IPA-FGV do gênero)<sup>14</sup>.

Em 2004, a indústria de confecções baiana representava 2,3% das empresas formalizadas em funcionamento no Brasil. Com 7.814 trabalhadores, representava 1,6% dos empregos formais da indústria de confecções nacional e acolhia apenas 0,5% dos empregos formais do Estado (RAIS, 2004). Estes dados, no entanto, escondem uma grande parcela de empresas e empregos que operam em caráter informal.

O segmento de confecções baiano é formado basicamente por micro e pequenas empresas, com pólos mais significativos sediados nos municípios de Salvador, Feira de Santana e Jequié, que representam cerca de 70% das empresas formais de todo o Estado. Esta concentração espacial, nesse sentido, tornava natural a formação dos APL de Confecções de Salvador e de Feira de Santana.

---

<sup>14</sup> IBGE – Censos Industriais na Bahia 1970-85 *apud* FIEB, 1995, p. 6.

## 4.2 O APL DE CONFECÇÕES DE SALVADOR

### 4.2.1 Formação e desenvolvimento

A indústria de confecções de Salvador está sediada, majoritariamente, no bairro do Uruguai, na Península de Itapagipe. Essa região concentra parcela considerável das empresas do município<sup>15</sup>, além de ser o espaço pioneiro nas articulações destinadas à implementação do arranjo produtivo. O APL de confecções de Salvador se originou e se concentra, naturalmente, nessa região.

As primeiras indústrias têxteis se instalaram nessa região em meados do século XIX, vindo a consolidar esse segmento industrial na década de 1940. Nesta época, a indústria têxtil e de confecções se tornaria o primeiro pólo industrial da Região Metropolitana de Salvador (RMS).

Após o *boom* experimentado entre de 1970 até 1985, impulsionado pelos investimentos industriais na RMS, na década de 1990, com a abertura comercial da economia brasileira e concomitante aumento da concorrência externa, o segmento têxtil e de confecções passou por forte crise e reestruturação produtiva. Diversas empresas fecharam suas unidades e inúmeros postos de trabalho foram eliminados. Por ser um segmento em que os requisitos mínimos de capital inicial são diminutos e cuja complexidade tecnológica se apresenta amplamente difundida, essa massa de mão-de-obra ociosa inicia um processo de constituição de micro e pequenos estabelecimentos no ramo de vestuário. Este foi um processo comum na indústria de confecções brasileira, baseado em uma reestruturação produtiva defensiva.

Essa trajetória histórica e a concentração espacial levaram à articulação, em 1997, dos empreendimentos instalados na região da Península de Itapagipe, que possibilitou várias ações em prol do desenvolvimento local, com vistas ao aproveitamento das sinergias derivadas da aglomeração e articulação empresarial para promoção de uma inserção mais competitiva.

---

<sup>15</sup> A região da Rua do Uruguai possui cerca de 19% das empresas de confecções do município de Salvador e aproximadamente 8% das empresas do Estado da Bahia (BALBI; MALUF, 2004, p. 4).

No entanto, apenas em setembro de 2003, a iniciativa recebeu respaldo institucional, quando o APL de Confeções da Rua do Uruguai e Entorno foi inserido no programa Rede de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais do Estado da Bahia, este capitaneado pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação, além de outros parceiros institucionais. Em 2004, foi elaborado o projeto de estruturação deste APL.

O apoio institucional dirigido ao APL de Confeções da Rua do Uruguai e Entorno, no entanto, não restringiu a adesão de outras empresas sediadas fora da Península de Itapagipe. Assim, a abrangência do programa de estruturação do APL promovido pela SECTI atinge todo o perímetro do Município de Salvador, direcionando apoio inclusive à empresas sediadas no Município de Lauro de Freitas. Em virtude disto, denomina-se de APL de Confeções de Salvador.

#### 4.2.2 Características da estrutura produtiva

A indústria de confeções de Salvador apresentava, em 2004, um contingente de 339 empresas formais, 0,9% dos empreendimentos do município. Sua estrutura produtiva se concentra na classe de confecção de peças do vestuário (exceto roupas íntimas, blusas, camisas), representando 60,2% dos estabelecimentos de confeções. Além disto, ressalta-se a inexistência de empreendimentos de grande porte, o que, a par das características gerais desse tipo de indústria, refletia um baixo nível de estruturação do setor de confeções soteropolitano (88,5% eram micro-empresas). Em 1994, a indústria de confeções de Salvador era constituída de 240 empreendimentos, 1,1% das empresas formais.

**Tabela 1 – Setor e Tamanho das Empresas de Confeções de Salvador-BA, Segundo o Número de Empregados - 2004**

Setores – Classificação CNAE	Número de Empresas			
	Micro	Pequena	Média	Total
Confeção de roupas íntimas, blusas, camisas e semelhantes	51	6	1	58
Confeção de peças do vestuário (exceto roupas íntimas, blusas, camisas)	179	24	1	204
Confeção de roupas profissionais	45	3	0	48
Fabricação de acessórios do vestuário	22	4	0	26
Fabricação de acessórios para segurança industrial e pessoal	3	0	0	3
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>37</b>	<b>2</b>	<b>339</b>

Fonte: RAIS/MTE – 2004



A estrutura produtiva do APL de Confeções de Salvador se constitui, basicamente, de micro e pequenas empresas, de capital local, com tecnologia homogênea e baixo grau de verticalização. O padrão tecnológico básico é a máquina de costura industrial (80,9%), e apenas 4,8% das empresas possuíam máquinas computadorizadas. A idade média das empresas não ultrapassava uma década. A área administrativa e gerencial da maioria das empresas fica a cargo de seus proprietários, geralmente sem a qualificação adequada para a posição (apenas 9,6% das empresas possuíam programas de capacitação empresarial e administrativa) (BALBI; MALUF, 2004, p. 6).

O número real de empregos gerados pelo segmento de confecções geralmente é de difícil mensuração. Isso se deve, sobretudo, à forte presença de trabalho informal, terceirizado e/ou temporário<sup>16</sup>. Em 2004, segundo os dados da RAIS, a indústria de confecções de Salvador possuía 3.214 empregos formais (0,5% do pessoal ocupado no município) concentrados na classe de confecção de peças do vestuário (exceto roupas íntimas, blusas, camisas) (61,2%). A maior parte da produção ficava a cargo da mão-de-obra feminina (80,5%) e cujo nível de escolaridade comum era o ensino médio (54,3%). Além disso, 79,4% ganhavam até 1,5 salários mínimos. Estes números, ainda que não contemplem a informalidade característica do setor, já demonstram um determinado grau de precariedade.

**Tabela 2 – Pessoal Ocupado nas Empresas de Confeções de Salvador-BA – 1994 e 2004**

Setores - Classificação CNAE	1994		2004		Δ%
	Quantidade	%	Quantidade	%	2004/1994
Confeção de roupas íntimas, blusas, camisas e semelhantes	357	11,8	579	18,0	62,2
Confeção de peças do vestuário (exceto roupas íntimas, blusas, camisas)	2.119	70,0	1.967	61,2	-7,2
Confeção de roupas profissionais	335	11,1	388	12,1	15,8
Fabricação de acessórios do vestuário	214	7,1	253	7,9	18,2
Fabricação de acessórios para segurança industrial e pessoal	-	0,0	27	0,8	-
	<b>3.025</b>	<b>100,0</b>	<b>3.214</b>	<b>100,0</b>	<b>6,2</b>

Fonte: RAIS/MTE – 1994, 2004.

A produção de vestuário deste APL apresenta uma linha de produtos bastante diversificada. Contudo, destacam-se o vestuário dirigido ao público feminino (38,1%), as confecções em geral (19%), as peças de tamanhos especiais e gestantes (14,3%), as destinadas ao público masculino (9,5%) e a moda praia (9,5%) (BALBI; MALUF, 2004, p. 5). Este último apresenta um potencial

<sup>16</sup> Cerca de 43% das empresas do APL de Salvador terceirizam seu processo produtivo (BALBI; MALUF, 2004, p. 6).

bastante promissor, visto que algumas empresas começaram a se articular para qualificar sua produção e o valor dessa linha.

A produção de confeccionados do APL de Salvador se destina principalmente ao mercado local (80,9%) e para outras regiões do Estado da Bahia (14,3%) (BALBI; MALUF, 2004, p. 6). Em menor proporção, algumas empresas, geralmente as mais estruturadas e que conseguem agregar maior valor aos seus produtos, já exportam uma parte para outros estados. E apenas um número bastante diminuto dessas empresas consegue escoar parte de sua produção para outros países<sup>17</sup>.

Segundo Balbi e Maluf (2004, p. 6), a produção anual média e o faturamento anual médio, por estabelecimento, eram de 67 mil peças e R\$ 265 mil, respectivamente. O Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados (SIGEOR), do SEBRAE, apresenta mais alguns números para o APL de Confeccões de Salvador, para junho de 2005: as exportações somavam cerca de 13.100 peças de vestuário; a capacidade instalada era de 800.000 peças de vestuário; a produtividade do trabalho era de 78,39 peças de vestuário por trabalhador; o faturamento por máquina era de R\$ 35.440,22; o volume de negócios girou em torno de R\$ 2,8 milhões. Este último é motivado principalmente por compras coletivas em grandes fornecedores (FERREIRA JR. *et al*, 2006, p. 50).

O mercado consumidor de confecções de Salvador é basicamente suprido por produtos importados do exterior, de Fortaleza, Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Santa Catarina e Goiânia (TEIXEIRA; GUERRA, 2004, p. 104; BALBI; MALUF, 2004, p. 9). Segundo o SEBRAE (2006), 80% das confecções baianas são oriundas de outros estados.

No entanto, o arranjo já dispõe de um importante centro de escoamento da produção, o *shopping Bahia Outlet Center*<sup>18</sup>, localizado no bairro do Uruguai, que concentra 246 lojas de fábrica. Segundo Teixeira e Guerra (2004, p. 125), estes centros de comercialização, além de promoverem uma maior interação através de vendas internas e externas e a centralização de

---

<sup>17</sup> [...] “O Centro Internacional de Negócios na Bahia (PROMO) tem dado apoio a algumas empresas do arranjo, no que se refere à divulgação, no exterior, de roupa para praia (moda praia)” (CRUZ, PASSOS, 2006, p. 155).

<sup>18</sup> O *shopping Bahia Outlet Center* foi inaugurado em 1997 como canal exclusivo para a comercialização de vestuário.

diversos outros serviços correlatos, permitem a formação de contatos de vendas, canais de comunicação e apoio logístico à atividade exportadora, promoção e participação de feiras de negócios, entre outras economias externas derivadas da aglomeração espacial.

A indústria baiana, apesar de apresentar auto-suficiência na produção de fios sintéticos e naturais, não possui um importante segmento da cadeia produtiva têxtil e de confecções, que é a indústria de terceira geração: a transformação de fios. Esse quadro corrobora o elevado percentual de produtos finais e insumos importados de outros estados. Os principais insumos consumidos pelas empresas do arranjo são os tecidos planos<sup>19</sup>, a malharia<sup>20</sup> e linhas, geralmente fornecidos por empresas das regiões Sul e Sudeste do Brasil.

O APL de Confecções de Salvador conta com uma infra-estrutura de capacitação bastante incipiente, formada sobretudo por cursos oferecidos pelo Sistema SENAI/FIEB<sup>21</sup>, direcionados ao setor de confecções, além de outros três centros de capacitação<sup>22</sup>. As áreas de atuação vão desde mecânica industrial a corte, costura e bordado, costura industrial em malha, costura industrial em tecido plano e modelagem industrial em malha.

As articulações horizontais entre as empresas do APL de Confecções de Salvador também são bastante tímidas, decorrentes, principalmente, do baixo nível de capacitação do empresariado (apenas 28,6% possuíam relacionamento de cooperação com empresas do local, o mesmo percentual de empresas sindicalizadas) (BALBI; MALUF, 2004, p. 6). Entretanto, o arranjo já conta com a participação de algumas empresas-âncora, cuja capacidade de mobilização e articulação são maiores. Estas, geralmente de porte médio, constituem grupos econômicos em torno de consórcios e redes de empresas<sup>23</sup>.

---

<sup>19</sup> *Jeans, brim*, microfibras e fio tinto.

<sup>20</sup> *Cotton, Piquet e dry*.

<sup>21</sup> O Sistema SENAI/FIEB possui 15 cursos, regulares e temporários, na área técnica de vestuário e oito na área de tecnologia e consultoria.

<sup>22</sup> O Centro Suburbano de Educação Profissional (CESEP), a Sociedade 1 de Maio e a Sociedade Beneficente 25 de Junho. Os dois primeiros ofertam cursos na área de mecânica industrial e o último oferece cursos de corte, costura e bordado.

<sup>23</sup> Podemos destacar, dentre um total de oito redes empresariais, o consórcio Bahia *Beach* Expor (voltado para a moda praia, *surf wear* e ginástica), o consórcio Sol Bahia (voltado para a moda praia, ginástica e moda íntima) e o Texbahia *Export* (que é um consórcio multisetorial de exportação).

Também podem ser observadas algumas práticas de compras compartilhadas de linhas e aviamentos de grandes fornecedores da Região Sudeste. No entanto, as relações horizontais entre as empresas do APL, embora tenham avançado desde sua constituição, ainda são incipientes.

Enfim, são essas as características principais da estrutura produtiva do APL de Confecções de Salvador, que é formado por um contingente elevado de micro e pequenas empresas, com uma estrutura produtiva pouco especializada e desprovida de importantes elos da cadeia produtiva. Na próxima seção, será apresentado as principais ações e programas implementados pelas principais entidades que compõem o aparato institucional do arranjo.

#### **4.2.3 Ações e programas implementados no APL**

O aparato institucional de apoio ao APL de confecções de Salvador é coordenado pela Rede de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais do Estado da Bahia<sup>24</sup>, tendo a SECTI<sup>25</sup> como gestora dessa rede. O Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial (Projeto-BID)<sup>26</sup>, desenvolvido por esta secretaria, tem o objetivo de promover a sustentabilidade e a competitividade dos APLs do Estado da Bahia. O APL de Confecções de Salvador é um dos 11 contemplados por esse programa.

O SEBRAE/BA desenvolve um modelo de gestão empresarial denominado GEOR (Gestão Estratégica Orientada para Resultados), em vigor desde outubro de 2003. Sua metodologia enfatiza a consecução de resultados concretos através de ações e objetivos acordados e

---

<sup>24</sup> A REDEAPL, criada em 2003, é formada pelas seguintes instituições, além da SECTI: a Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária (SEAGRI), a Secretaria de Indústria, Comércio e Mineração (SICM), a Secretaria do Planejamento (SEPLAN), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), o Instituto Euvaldo Lodi (IEL), o Centro de Negócios da Bahia (PROMO), a Agência de Fomento da Bahia (DESENBAHIA) e Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB). O Banco do Nordeste e o Banco do Brasil participam como instituições de financiamento.

<sup>25</sup> A Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação foi criada pelo Governo do Estado da Bahia em 2003, ainda como secretaria extraordinária e, em janeiro de 2004, passou a configurar o quadro ordinário da administração pública estadual.

<sup>26</sup> Este Programa é uma parceria firmada entre o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o SEBRAE e a SECTI. Contando com recursos oriundos principalmente daquela instituição financeira (US\$ 10 milhões, mais US\$ 5 milhões do SEBRAE e US\$ 1,6 milhões da FAPESB), o Programa visa incentivar o desenvolvimento empresarial

contratualizados entre os beneficiários. Os projetos apoiados por esse programa são desenvolvidos de forma participativa. Esse modelo contempla o arranjo através do Projeto de Desenvolvimento do APL de Confecções da Rua do Uruguai e Entorno desde janeiro de 2005, estendendo-se até dezembro de 2007, conforme pactuado no Plano Plurianual 2005-2007. Seu objetivo mais geral é alavancar a capacidade competitiva e fortalecer o capital social das MPes de confecções inseridas no arranjo. Os recursos financeiros destinados ao projeto são de R\$ 900 mil, parcelado em três vezes, seguindo as etapas do modelo GEOR. No ano de 2005, foram utilizados cerca de R\$ 250 mil dos R\$ 300 mil previstos para a primeira etapa<sup>27</sup>. Atualmente, o projeto se encontra na fase de monitoramento das ações e levantamento das informações necessárias. Um dos resultados alcançados foi a promoção da Rodada Baiana de Negócios de Confecções, que tem o escopo de aproximar fabricantes e lojistas. Ressalta-se que este projeto está inserido na REDEAPL, contando com o apoio de seus parceiros, além da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID), através do Projeto Cresce; no entanto, o SEBRAE/BA possui a autonomia para a coordenação e gestão do projeto.

O SEBRAE nacional, em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), também disponibiliza apoio ao arranjo produtivo através do programa de capacitação Gestão do Processo Produtivo e da Competitividade na Indústria de Confecções e de Moda, dirigido para a qualificação do empresariado.

A Agência de Fomento do Estado da Bahia (DESENBAHIA), também constituinte da REDEAPL, possui uma linha de crédito especial destinada a empresas, cooperativas de produção ou associações de produtores inseridos em arranjos produtivos do Estado, denominada Programa de Apoio Creditício aos APLs do Estado da Bahia (CREDIAPL). Essa linha de crédito também contempla atores privados localizados fora dos APLs, desde que possuam atividades econômicas correlatas, com o objetivo de reforçar a atração destes atores para o arranjo. Os recursos do CREDIAPL são oriundos da Fundação Centro de Estudos para o Desenvolvimento Sustentável

---

através de ações voltadas para a modernização institucional das empresas integrantes de APLs. A formação de redes de empresas é um pré-requisito para a participação nesse Programa.