

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

LARISSA MITIE TSURUTA

**ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO SETOR TÊXTIL-
VESTUÁRIO DO BOM RETIRO EM SÃO PAULO COMO UM
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL**

Florianópolis

2006

LARISSA MITIE TSURUTA

**ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO SETOR TÊXTIL-
VESTUÁRIO DO BOM RETIRO EM SÃO PAULO COMO UM
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Professor Luís Moretto Neto


Florianópolis

2006

LARISSA MITIE TSURUTA

**ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO SETOR TÊXTIL-
VESTUÁRIO DO BOM RETIRO EM SÃO PAULO COMO UM
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 07 de dezembro de 2006.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Luís Moretto Neto
Orientador

Profa. Liane Carly Hermes Zanella
Membro

"Perception is strong and sight weak. In strategy it is important to see distant things as if they were close and to take a distanced view of close things".

"Percepção é forte e visão é fraca. Em estratégia é importante ver o que está distante como se estivesse perto e ter uma visão abrangente do que está perto".

(Miyamoto Musashi 1584-1645)
A legendary Japanese swordsman

Aos meus pais, Mário e Caioco, pelo exemplo de coragem, simplicidade e persistência em suas metas. Dedico este trabalho a vocês, com amor e carinho.

Agradeço a toda minha família, em especial aos meus pais e meus irmãos, Enio e Douglas, por participarem de todas as etapas da minha vida e dar-lhe um sentido real.

Agradeço (e muito!) ao meu namorado, Marcelo, pela paciência, amor e companheirismo de sempre, que contribuiu avidamente para a realização deste trabalho, do início ao fim.

Agradeço ao meu orientador, Professor Luís Moretto Neto, pela total dedicação e comprometimento neste trabalho.

Agradeço a todos os entrevistados do Bom Retiro, em especial ao Sr. Aris Adalberto de Souza, que com sua incondicional atenção e disponibilidade viabilizou grande parte deste estudo.

À minha grande amiga Thaís, por me ajudar em todos os momentos difíceis (mesmo à distância!), por ter dividido suas alegrias comigo e por ter se tornado uma irmã pra mim.

À cidade de Florianópolis, por ter me acolhido e possibilitado a oportunidade de fazer grandes amizades, das quais jamais esquecerei.

Muito obrigada!

RESUMO

TSURUTA, Larissa M. **Análise do desenvolvimento regional do setor têxtil-vestuário do Bom Retiro em São Paulo como um arranjo produtivo local.** 117 f. Trabalho de Conclusão de Estágio. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Este estudo tem como objetivo analisar se a região do Bom Retiro, em São Paulo, pode ser caracterizada como um Arranjo Produtivo Local no setor têxtil-vestuário, utilizando o conceito do SEBRAE sobre arranjos produtivos e empregando o modelo de Porter como referencial teórico. Quanto à metodologia, o estudo tem caráter quantitativo e qualitativo, utilizando informações da Pesquisa de Atividade Econômica Paulista (PAEP) extraídas por Brito e entrevistas semi-estruturadas com os agentes da cadeia produtiva na região. A análise empírica apresentou o setor vestuário como uma atividade de alta concentração tanto no município como no Bom Retiro, através do resultado do Quociente Locacional. A formação histórica da região foi importante para a reestruturação produtiva do setor e para o aumento da competitividade. A análise dos determinantes identificou que há condições de fatores favoráveis na região, como recursos humanos e de conhecimento, mas faltam recursos de capital e infra-estrutura urbana. As condições de demanda são as impulsionadoras de desenvolvimento tecnológico, visto sua exigência à inovação do produto e do *design*. Embora haja um considerável número de indústrias correlatas e de apoio na região, seu relacionamento com as produtoras locais é pouco significativo, impossibilitando um intercâmbio técnico e de informação entre eles. A estrutura do Bom Retiro é composta predominantemente por pequenas e médias empresas, atuantes no segmento modinha e *prêt-à-porter*. Com base neste último segmento que as estratégias voltaram-se para a dinâmica tecnológica, com o desenvolvimento de produtos e crescimento das produtoras de moda. Embora muitos fatores apresentem-se favoráveis na região, foi observado que não há cooperação entre os agentes da cadeia têxtil-vestuário devido à heterogeneidade existente, desavenças políticas e algumas especificidades do setor na parte operacional, organizacional ou que envolvem segredos industriais e padronagem, prejudicando o desenvolvimento no local. Falta também conscientização por parte dos empresários dos benefícios reais advindos das estratégias formadas por aglomerações. Por estas razões, o Bom Retiro não pode ser considerado um APL.

Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local, competitividade, cooperação, desenvolvimento setorial.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Economias de aglomeração e da ação conjunta e eficiência coletiva ativa e passiva	37
Figura 2 Ciclos de vida de um aglomerado (cluster)	47
Figura 3 O ciclo da vida e tipologia dos aglomerados	48
Figura 4 Determinantes da vantagem nacional	54
Figura 5 O sistema completo	56
Figura 6 Cadeia produtiva têxtil-confecções	74
Figura 7 Histórico de investimentos	75
Figura 8 Comparativo de potencial de geração de postos de trabalho (matriz de emprego do BNDES)	77
Figura 9 Cálculo do Quociente Locacional (QL).....	82
Figura 10 Localização da região do Bom Retiro, em São Paulo	85
Figura 11 Concentração das unidades locais da indústria da confecção de artigos do vestuário e acessórios nas grandes áreas do município de São Paulo	89
Figura 12 As ruas mais caras para estabelecimento de um comércio, por m ²	97
Figura 13 Empresas que participam em eventos de feiras e exposição no Bom Retiro, em 2001.....	99
Figura 14 Práticas adotadas junto aos principais clientes das empresas do setor vestuário do Bom Retiro.....	100
Figura 15 Distribuição das Unidades Produtivas, VA, PO e Salários da indústria do vestuário no Bom Retiro, em 2001.....	103
Figura 16 Composição do esforço tecnológico das empresas do vestuário no Bom Retiro e no estado de São Paulo, em 2001.	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mecanismos organizacionais dos aglomerados	39
Quadro 2 – Tipologia de redes de firmas, modelos estilizados	49
Quadro 3 – Tipos de aglomerados e seus desempenhos	51
Quadro 4 – <i>Benchmark</i> global (comparativo).....	76
Quadro 5 – Divisão das localidades do município de São Paulo em áreas, segundo endereçamento postal.....	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Atividades industriais selecionadas: Índice de Especialização (QL) e Participação Percentual do Município de São Paulo no total do estado, segundo Unidades Locais Produtivas, Pessoal Ocupado e Valor Adicionado, em 2001..	80
Tabela 2 – Atividades Industriais com Quociente Locacional e Participação Relativa expressivos no município de São Paulo, segundo PO e VA, em 2001.....	82
Tabela 3 – Distribuição do Valor Adicionado, Pessoal Ocupado e Unidades Produtivas na indústria do vestuário no estado de São Paulo e áreas selecionadas, em 2001.	90
Tabela 4 – Quociente Locacional das unidades produtivas, Valor Adicionado e Pessoal Ocupado do setor do vestuário nas áreas selecionadas, em 2001.	91
Tabela 5 – Índice de Produtividade e Índice Salarial, em 2001.....	93
Tabela 6 – Empresas instaladas no Bom Retiro, cujo maior volume de vendas destina-se à cadeia têxtil-vestuário, em 2001.	101
Tabela 7– Idade média das máquinas e equipamentos de produção da indústria do vestuário do Bom Retiro, em 2001.....	105
Tabela 8 – Contratação das tarefas de produção e destino das vendas das empresas do vestuário no Bom Retiro, em 2001.....	107
Tabela 9 – Execução de atividades relacionadas ao desenvolvimento de produtos nas empresas do vestuário no Bom Retiro, em 2001.	108
Tabela 10 – Distribuição das unidades produtivas do vestuário no Bom Retiro, segundo período de instalação, até 2001.	109

LISTA DE ABREVIATURAS

- ABIT** – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
- ABRAVEST** – Associação Brasileira do Vestuário
- ALCA** – Área de Livre Comércio das Américas
- APEX** – Agência de Promoção de Exportações e Investimentos
- APL** – Arranjo Produtivo Local
- BNDES** – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
- CDL** – Câmara dos Dirigentes Lojistas (do Bom Retiro)
- CNI** – Confederação Nacional das Indústrias
- CNPJ** – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
- IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IEDI** – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial
- MSP** – Município de São Paulo
- PAEP** – Pesquisa da Atividade Econômica Paulista
- PME** – Pequena e Média Empresa
- PO** – Pessoal Ocupado
- QL** – Quociente Locacional
- SEADE** – Sistema Estadual de Análise de Dados
- SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Empresas
- SENAI** – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- SPFW** – São Paulo *Fashion Week*
- UL** – Unidade (Produtiva) Local
- USP** – Universidade de São Paulo
- VA** – Valor Adicionado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Objetivos	21
1.1.1 <i>Objetivo geral</i>	21
1.1.2 <i>Objetivos específicos</i>	21
1.2 Justificativa	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	23
2.1 Estratégia e alianças estratégicas	23
2.2 O fenômeno dos aglomerados (<i>clusters</i>)	30
2.2.1 <i>Termos e definições de aglomerados</i>	31
2.2.2 <i>Características dos aglomerados</i>	35
2.2.3 <i>Desenvolvimento e tipologia de aglomerados</i>	44
2.3 Localização e competição no ambiente dos aglomerados: os determinantes da vantagem competitiva nacional	53
2.3.1 <i>Condições de fatores</i>	56
2.3.2 <i>Condições de demanda</i>	58
2.3.3 <i>Indústrias correlatas e de apoio</i>	60
2.3.4 <i>Estratégia, estrutura e rivalidade de empresas</i>	62
2.3.5 <i>O acaso e o papel do governo</i>	64
2.3.6 <i>O “diamante” como um sistema</i>	67
3 METODOLOGIA DO TRABALHO	69
4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS	73
4.1 A cadeia têxtil-vestuário	73
4.2 O setor têxtil-vestuário na cidade de São Paulo	78
4.2 O setor têxtil-vestuário no Bom Retiro: condicionantes históricos	83
4.3 Representatividade do setor têxtil-vestuário no Bom Retiro	87
4.4 Características do setor têxtil-vestuário no Bom Retiro: análise dos determinantes	91
4.4.1 <i>Condições de fatores</i>	92
4.4.2 <i>Condições de demanda</i>	98
4.4.3 <i>Indústrias correlatas e de apoio</i>	100
4.4.4 <i>Estratégia, estrutura e rivalidade interna</i>	102

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
REFERÊNCIAS	117
ANEXOS	121

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização econômica e a consolidação dos mercados globais provocaram mudanças significativas na economia mundial, gerando uma intensificação da competição global e dando surgimento a novos padrões competitivos, novas estratégias empresariais e distintas formas de organização de produção.

A estruturação em redes de empresas foi uma estratégia que as empresas encontraram para obterem vantagem competitiva frente aos concorrentes de demais regiões ou países, visto os ganhos inerentes à otimização de recursos, aumento da capacidade de produção, acesso à tecnologia, obtenção de crédito e penetração em novos mercados proporcionados pelo compartilhamento de oportunidades e ameaças estabelecidos em um processo de inter-relação empresarial.

Desta forma, surgiram diversos tipos de redes relacionais, destacando os *clusters* ou aglomerados produtivos como uma alternativa para o desenvolvimento das empresas que tenham interesses comuns e complementares para obtenção de ganhos advindos da ação conjunta, podendo gerar processos virtuosos de inovação e aprendizado coletivo.

O conceito de aglomerado, segundo Porter (1999), representa um novo modo de pensar as economias nacionais, estaduais e urbanas e aponta para os novos papéis das empresas, dos governos e de outras instituições que se esforçam para aumentar a competitividade, mostrando que boa parte da vantagem competitiva se situa fora de determinada empresa ou mesmo do setor.

Embora exista um interesse crescente em relação à importância da aglomeração para a competitividade em diversos setores, a formação de redes relacionais entre organizações ainda é uma prática inovadora e atual, que procura garantir a sobrevivência e a competitividade nas empresas. Trata-se, portanto, de um tema ainda pouco explorado e emergente, cujos diferentes enfoques levam a discussões sobre os benefícios e os riscos destes tipos de relacionamentos, uma vez que as redes relacionais podem adquirir uma série de configurações de acordo com os objetivos e as possibilidades internas e externas de cada organização.

Além disto, o tema tem motivado a criação de diversos termos com diferentes significados, porém utilizados com certa liberalidade, como sendo sinônimos, gerando muita confusão e dificuldade de comunicação (CUNHA, 2002).

Diante deste contexto, surgiu o interesse da pesquisadora em aprofundar o conhecimento do tema analisando a região do Bom Retiro, na cidade de São Paulo, como um aglomerado produtivo, procurando entender todo o desenvolvimento local através da interação entre a rede empresarial.

A escolha da região se deu inicialmente pelo conhecimento de um evento de desfile de moda na região chamado "*Bom Retiro Fashion Business*", desenvolvido por diversas empresas locais que resolveram se unir para promover seus produtos de moda, obtendo grande sucesso do empreendimento.

Segundo dados da Câmara de Dirigentes Lojistas do Bom Retiro, houve uma evolução do investimento do evento de duzentos mil na primeira edição, para duzentos e cinqüenta mil na segunda edição, e quatrocentos mil na terceira edição (CDL, 2006).

Os resultados da segunda edição foram bem satisfatórios para as empresas, alcançando aumentos de até 30% nas vendas somente durante a semana do evento. Outro ponto importante destacado pela CDL foi o retorno institucional que a ação pode trazer ao bairro, dizendo que "divulgar a diversidade de peças e *looks* das grifes valoriza o que as marcas têm de melhor e apresenta ao público a 'força' do bairro como um pólo nacional de moda" (CDL, 2006).

Segundo estimativas de empresários da área na região nos estudos de Kontic (2001), são responsáveis por receitas anuais de mais de oitocentos milhões de reais neste agrupamento de empresas, envolvendo atacadistas, fabricantes de vestuário e de tecidos do Bom Retiro.

O interesse em saber mais detalhes a respeito das suas estratégias de comunicação e a cooperação existente entre estas empresas fez com que a pesquisadora definisse o seguinte problema de pesquisa:

Com base no modelo de Porter, a região do Bom Retiro em São Paulo pode ser caracterizada como um arranjo produtivo local?

1.1 Objetivos

Após delineado o problema de pesquisa, deve-se definir os objetivos geral e específicos. A definição destes objetivos deve estar perfeitamente adequada à solução do problema de pesquisa, e a ele deve estar restrita (Mattar, 1996).

1.1.1 *Objetivo geral*

Analisar se a região têxtil-vestuário do Bom Retiro em São Paulo pode ser caracterizada como um arranjo produtivo local, utilizando o modelo de Porter.

1.1.2 *Objetivos específicos*

- a) definir o conceito de arranjo produtivo e interpretar a sua aplicação à região estudada;
- b) identificar e avaliar a estrutura produtiva da região do Bom Retiro, em São Paulo, através dos quatro determinantes da vantagem nacional estabelecidas na obra “*A vantagem competitiva das nações*” de Michel Porter: condições de fatores; condições de demanda; indústrias correlatas e de apoio; estratégia, estrutura e rivalidade de empresas;
- c) avaliar a manifestação de elementos de cooperação entre as empresas que integram a estrutura produtiva na região estudada.

1.2 Justificativa

Segundo Mattar (1996), para que um tema tenha sua escolha justificada, é necessário que este atenda aos critérios de importância, originalidade e viabilidade.

Baseado nas afirmações de Castro (apud MATTAR, 1996), um trabalho pode se justificar quanto a sua importância quando está relacionado com um tema crucial que afeta ou abrange um segmento representativo da sociedade, ou ainda se estiver relacionado com uma questão teórica exigente de contínua atenção da literatura especializada.

Acredita-se que o problema estudado tenha sua importância explicada pela crescente atenção que as redes de empresas e os aglomerados produtivos têm recebido de pesquisadores e órgãos governamentais ao longo dos últimos anos, principalmente devido ao sucesso das Redes de Empresas Europeias, o Vale do Silício e a Terceira Itália.

Percebe-se que a maioria dos estudos sobre *clusters* é focada nos países desenvolvidos. No Brasil, mesmo diante do crescente interesse pelo tema, ainda há poucos estudos relacionados ao mesmo, estando ainda em fase de exploração. Com relação à região estudada, não se encontrou nenhum estudo com este tema problema, evidenciando sua originalidade de pesquisa.

Quanto à originalidade, Castro (apud MATTAR, 1996) diz que um tema é original quando os resultados têm o potencial de surpreender. A pesquisa também tem sua originalidade fundamentada na possibilidade de trazer considerações importantes para o desenvolvimento da região do Bom Retiro, de forma que potencialize a cooperação local das empresas têxteis transformando a região num pólo de moda com grandes vantagens competitivas.

E, quanto à viabilidade, o mesmo autor afirma que um tema pode justificar sua viabilidade se houver recursos financeiros, tempo suficiente para execução da pesquisa, competência do autor, informações disponíveis e teorias sobre o assunto.

Pode-se dizer que esta pesquisa tornou-se viável na medida em que não haverá grande dispêndio de recursos financeiros, o tempo demandado para realização do trabalho é suficiente para a finalização da mesma, as informações disponíveis são suficientes para a elaboração da pesquisa e a literatura existente sobre o tema, embora não exista tantas, acredita-se que será suficiente para dar o embasamento necessário.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A fundamentação teórica tem o objetivo de apresentar uma revisão do que os autores já escreveram a respeito dos temas que serão investigados no decorrer do estudo. Ela fornece a base teórica que irá auxiliar na análise dos dados que serão coletados e tratados ao longo do desenvolvimento do trabalho.

Neste capítulo são abordados inicialmente conceitos referentes à estratégia, às alianças e às parcerias, para posterior compreensão da relevância dos aglomerados produtivos, bem como as tipologias existentes e seu desenvolvimento. O estudo também enfoca a questão da competitividade empresarial e local, dando ênfase no modelo de análise da competitividade de Michael Porter – os determinantes da vantagem competitiva nacional, aplicável às aglomerações produtivas (*clusters*).

2.1 Estratégia e alianças estratégicas

É sabido pelo meio empresarial e acadêmico que a estratégia exerce um papel fundamental na sobrevivência de uma organização, mas o seu conceito, a sua finalidade e seu entendimento nem sempre estão claros.

De acordo com o dicionário Houaiss (2006), a palavra estratégia tem origem grega e significa “parte da arte militar que trata das operações e movimentos de um exército, até chegar, em condições vantajosas, à presença do inimigo”. Sua derivação por extensão de sentido pode ser definida como a “arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos”.

No sentido empresarial, o conceito de estratégia só passou a fazer parte do vocabulário das organizações a partir da década de 50, quando estas perceberam a necessidade de respostas rápidas frente às mudanças cada vez mais complexas e freqüentes.

Durante o período de 1950 a 1970, houve uma escalada significativa da turbulência no ambiente. Para a empresa, isso representou uma transição de um mundo familiar, em termos de produção e marketing, para outro, desconhecido, de

novas tecnologias, novos concorrentes, novas atitudes do consumidor, novas dimensões de controle social, e acima de tudo, de um questionamento sem precedentes do papel da empresa na sociedade (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

As conseqüências dessa aceleração da mudança para as empresas foram a necessidade de velocidade maior na implantação da resposta e a necessidade de flexibilidade e resposta oportuna a surpresas que não podiam ser antecipadas, tornando fundamental o papel da estratégia para as organizações.

De forma geral, o conceito de estratégia pode ser definido de acordo com o Dicionário de Administração de Lacombe (2004) como sendo:

um conjunto de decisões e ações coerentes a serem executadas, determinando os rumos a serem seguidos, consubstanciados num plano estratégico, com a finalidade de alcançar metas de longo prazo ou os objetivos que dizem respeito à segurança, ao desenvolvimento e, no caso de uma empresa, à lucratividade e ao tipo de negócio a ser feito (LACOMBE, 2004, p. 138).

Para Mintzberg et al (2000, p. 17), a estratégia é “uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas freqüentemente usamos de outra”. Segundo os autores, a confusão em torno da estratégia dá-se, em grande parte, devido ao uso contraditório e incorretamente definido do termo estratégia.

Assim, os autores ressaltam que o conceito de estratégia é muito mais amplo e requer uma série de definições, as quais as classificam como “Cinco Ps” – cinco entendimentos que se pode ter do conceito:

- a) estratégia como Plano: definida como uma direção, um curso de ação intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos pré-determinados. É a estratégia pretendida;
- b) estratégia como Padrão: quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. Se como plano as estratégias são propositais ou deliberadas – intenções plenamente realizadas, como padrão as estratégias são emergentes, surgindo sem intenção, como forma de reação a eventos inesperados;
- c) estratégia como Posição: a organização busca no ramo em que atua, um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição no mercado, de tal forma que haja um diferencial que a beneficie dos

concorrentes. Refere-se como a empresa é percebida externamente, pelo mercado;

d) estratégia como Perspectiva: refere-se a maneira fundamental da organização de fazer as coisas, com enfoque para a parte interna da organização: sua cultura, sua ideologia e sua administração.

e) estratégia como Truque (Ploy): a estratégia pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem falsa ou não, aos seus concorrentes.

Portanto, a estratégia deve ter por finalidade estabelecer direções para a empresa, levando em conta seu passado no processo decisório, analisando o ambiente em que atua para buscar uma posição que a proteja e a destaque no mercado, além de utilizá-la como uma manobra para ameaçar e confundir os concorrentes na busca de ganho de vantagem.

Porter (1999), entretanto, especifica mais a definição de estratégia no âmbito da competitividade empresarial. Segundo o autor, definir uma estratégia consiste em criar uma posição competitiva exclusiva e sustentável, difícil de imitar. O lema da estratégia competitiva é ser diferente: "significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores" (PORTER, 1999, p. 52).

Em seu artigo *O que É Estratégia?*, Porter (1996) argumenta sobre a distinção entre eficiência operacional e estratégia, dizendo que a primeira está relacionada apenas ao desempenho de atividades de forma mais eficiente e eficaz do que seus concorrentes, enquanto que a segunda baseia-se no conjunto de diferentes atividades agregadas de forma a apresentar um conjunto de valores único e inimitável.

Assim, confundir eficiência operacional com estratégia tende a levar a organização a perder o seu diferencial na medida em que gradativamente torna-se mais parecida com seus concorrentes e entra em uma guerra predatória do conjunto de suas eficiências e atividades únicas.

Portanto, uma estratégia empresarial orientada para o aumento da competitividade diz respeito a ser diferente, a deliberadamente escolher um conjunto diferenciado de atividades para fornecer um *mix* único de valor. Para tanto, em primeiro lugar, é preciso que a organização seja capaz de adotar um posicionamento único a partir da escolha do melhor conjunto de atividades para sustentar tal

posicionamento e daquilo que se absterá de fazer de forma a dar sustentabilidade a suas escolhas.

Porter (1996) também ressalta que uma estratégia orientada para competitividade também requer congruência entre suas atividades de maneira que haja consistência, reforço e otimização entre elas, tornando, por conseguinte, mais difícil a um competidor a imitação ou reprodução do seu diferencial.

As empresas que não são capazes de ter uma estratégia, segundo o autor, geralmente pecam em não enfrentar os desafios externos, mas sim, apenas aterem-se aos compromissos internos da organização, como ter uma visão distorcida da competição subestimando-a ou superestimando-a, ser incapaz de fazer *trade-offs* (trocas) e ter pouca congruência das atividades; além disso, geralmente desejam crescer a qualquer custo.

No entanto, convém destacar que, estabelecer uma posição competitiva exclusiva está sendo cada vez mais difícil para as empresas, na medida em que as mesmas estão inseridas num mercado competitivo global em rápida transformação, onde muitas das habilidades e dos recursos essenciais para sua prosperidade estão fora de seus limites. Ao mesmo tempo, os consumidores se vêem diante de um considerável aumento de informações, tornando-se mais exigentes em relação à qualidade dos produtos e dos serviços, a um preço atraente.

Diante destas situações, as empresas se depararam com a necessidade de desenvolver novos métodos e novas estratégias para obterem sucesso sustentado nos negócios através de alianças e parcerias estratégicas.

A aliança, segundo Lacombe (2004, p.13), conceitua-se como uma associação entre duas ou mais empresas que tenham interesses comuns, que cooperam em função de uma necessidade mútua compartilhando habilidades e riscos para atingir um objetivo comum.

Yoshino e Rangan (1996) acrescentam na definição que a aliança estratégica é aquela que possui simultaneamente três características necessárias e suficientes:

- a) as duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;
- b) as empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas – talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão;
- c) as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante (YOSHINO; RANGAN, 1996, p. 5).

Alguns exemplos que não podem ser considerados alianças são citados pelos autores, como as fusões, as compras da maioria acionária e as aquisições em que uma empresa assume o controle de uma nova entidade. Há destaque também para um caso específico de *joint venture*, em que são feitas associações entre multinacionais e empresas locais.

Neste caso, as multinacionais têm a intenção de juntar-se com estas empresas locais devido à algumas pressões do governo anfitrião e/ou as barreiras culturais. Em troca, elas fornecem as empresas locais tecnologia, *know-how* mercadológico e até financiamento. Contudo, nota-se que esta união é freqüentemente um compromisso e não um objetivo; e o controle estratégico sobre a operação conjunta cabe quase sempre à multinacional (YOSHINO; RANGAN, 1996).

Embora haja diversas associações que não são caracterizadas como alianças estratégicas, verifica-se que os elos entre empresas vêm crescendo e despertando interesse por parte dos gestores.

Para Yoshino e Rangan (1996), este interesse tem sido percebido por algumas mudanças no âmbito das estratégias empresariais: as associações entre empresas, fornecedores e distribuidores domésticos estão dando lugar para relações que freqüentemente vão além das fronteiras nacionais; as alianças passam a ser estabelecidas também por empresas rivais, concorrentes; e muda-se a visão de que empresas de ramos de negócios diferentes não possam ter nenhuma relação uns com os outros – agora são objeto de alianças.

Os autores denominam o conjunto dessas mudanças de “novas alianças”, combinando elementos competitivos e cooperativos em um ambiente de controle compartilhado entre as organizações.

A incerteza inerente à economia da informação, com novos mercados a criar e de tecnologias emergentes a definir, exige também alianças não apenas para atender ao objetivo usual de juntar forças complementares, mas também para combinar perspectivas e compreensões para reduzir as incertezas e acelerar a aprendizagem (DOZ; HAMEL, 2000).

Porter (1989) destaca que as organizações formam alianças para obter vantagens na economia de escala ou de aprendizado, para se ter acesso aos mercados locais, tecnologias necessárias ou atender a exigências governamentais de propriedades nacional, e para distribuir o risco que estão sujeitas ao estabelecer qualquer pesquisa ou projeto que envolve incerteza e altos custos.

Analogamente, Sierra (*apud* AMATO NETO, 2000) ressalta que as principais razões que induzem as organizações a adotarem algum tipo de aliança são: penetração em um novo mercado; competição via tecnologia e Pesquisa & Desenvolvimento para viabilizar investimentos que requerem elevados aportes de capital; inovação e rapidez na introdução de um novo produto; aumento do poder da competitividade para empresas menores que se unem para competir com os grandes do mesmo setor; rompimento de barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos, onde os parceiros locais podem viabilizar novos negócios, assim como proteger a posição de um competidor entrante e/ou em blocos econômicos; entre outras.

Diante destas vantagens, fica claro que as empresas que estabelecem alianças procuram formar a massa crítica necessária para delimitar territórios e manter posições no mercado, além de utilizar as alianças como veículos para alcançar novos mercados e preencher deficiências de habilidades.

Doz e Hamel (2000) são mais específicos ao ressaltar a importância das alianças estratégicas, dizendo que a formação de alianças se norteia através da cooptação, da co-especialização e da aprendizagem e internalização.

- a) Cooptação – transforma concorrentes potenciais em aliados e fornecedores de bens e serviços complementares que permitem que novos negócios se desenvolvam. Os potenciais rivais são neutralizados através da aliança e é criada uma economia de rede em favor da coalizão;
- b) Co-especialização – os parceiros contribuem com recursos únicos e diferenciados, como habilidades, marcas, relacionamentos, posições e ativos tangíveis, para o sucesso de suas alianças e as mesmas criam valor quando esses recursos são reunidos em um esforço conjunto;
- c) Aprendizagem e internalização – as alianças proporcionam aprendizagem e internalização de novas habilidades, principalmente aquelas que são tácitas, coletivas e de difícil obtenção. Quando essas habilidades podem ser aprendidas com um parceiro, internalizadas e exploradas além dos limites da própria aliança, elas passam a ter um valor ainda maior (DOZ; HAMEL, 2000, p. 4).

Assim, uma aliança deve ser um relacionamento evolutivo. O próprio processo da colaboração em parceria pode levar à descoberta de oportunidades não previstas de criação de valor e à colheita de benefícios não esperados.

Todavia, Porter (1989) atém-se a alguns problemas que a aliança também pode desencadear como a coordenação com associados independentes com objetivos diferentes e conflitantes.

Os sócios de hoje tornam-se, muitas vezes, os concorrentes de amanhã, especialmente os sócios com vantagens competitivas mais fortes ou que são mais dinâmicos (...). Além disso, os sócios ficam com uma parcela dos lucros que pode ser substancial (PORTER, 1989, p. 79).

Dessa forma, as alianças são instáveis, podendo ser dissolvidas ou falhar, caso não haja uma boa coordenação entre as partes.

Doz e Hamel (2000) enfatizam alguns cuidados que se deve ter nesta relação, como as ambições dos parceiros, as forças externas que poderão afetar o valor da aliança e/ou as prioridades dos parceiros em relação a ela, e o que aprenderem na aliança e uns dos outros. Todos estes fatores podem intensificar ou comprometer a compatibilidade estratégica entre parceiros ao longo do tempo, criando uma necessidade de se reavaliar a compatibilidade estratégica periodicamente.

Para que alianças sejam bem sucedidas ao longo do tempo, Kanter (*apud* LOPES, 2003, p. 24) destacou os “seis Is” que as organizações devem seguir:

- a) o relacionamento é Importante;
- b) o Investimento deve ser a longo prazo;
- c) a Interdependência ajuda a manter o equilíbrio do poder;
- d) as organizações devem estar Integradas para manter a comunicação entre elas;
- e) as Informações devem ser bem distribuídas para que cada empresa receba as diretrizes da outra;
- f) deve haver uma parceria Institucionalizada, ou seja, uma estrutura com mecanismos que apóiem as exigências legais, os vínculos sociais e o compartilhamento de valores.

Portanto, as empresas devem negociar através de uma rede de relacionamentos e desenvolver estratégias no nível coletivo para lidar com suas complexas interdependências de forma que exista um entendimento e um benefício entre as partes. Se estas alianças se mantiverem com o tempo, elas podem se fortalecer e formar grandes parcerias.

Segundo Fabrício et al (1998), a parceria é a formação de alianças duradouras que permitem a melhoria contínua ao longo do tempo, nas interfaces entre os processos dos parceiros, ampliando a sinergia entre as empresas envolvidas. As definições apresentadas a seguir ilustram os principais elementos deste tipo de relação de parceria:

[...] parceria é um compromisso a longo prazo entre duas ou mais organizações com a finalidade de alcançar objetivos empresariais específicos maximizando a efetividade dos recursos de cada participante. Isto requer a mudança da relação tradicional para uma cultura compartilhada sem levar em conta limites organizacionais. A relação é baseada em confiança, dedicação para metas comuns, e uma compreensão das expectativas individuais e valores do outro. (CII, *apud* FABRICIO et al, 1998).

[...] aproximação administrativa entre duas ou mais organizações usada para alcançar objetivos empresariais específico voltados para maximização da efetividade dos recursos de cada participante. Esta aproximação está baseada em objetivos mútuos, um método acordado de resolução de problemas e uma procura ativa de mensuráveis melhorias contínuas" (BARLOW et. al., 1997 *apud* FABRICIO et al, 1998).

Assim, nota-se que as alianças estratégicas costumam ser ágeis, não existindo a necessidade de grandes reestruturações funcionais, mas apenas alguns ajustes que podem ser travados em um espaço curto de tempo. Já as parcerias são estabelecidas em longo prazo, com uma relação baseada na confiança e no respeito dos valores de cada organização. Existe uma interdependência que determina o sucesso de uma empresa ao desempenho de seu parceiro e à capacidade de se buscar conjuntamente processo e produtos mais evoluídos e de maior aceitação pelo mercado.

As alianças são, com freqüência, recursos transitórios; são instrumentos para ampliar ou fortalecer a vantagem competitiva, raramente meios para criá-la em bases firmes (PORTER, 1989).

2.2 O fenômeno dos aglomerados (*clusters*)

As alianças estratégicas são uma resposta lógica e oportuna às rápidas e intensas mudanças na atividade econômica, na tecnologia e na globalização, que lançaram muitas corporações em duas corridas competitivas: a busca por

oportunidades até então inexploradas e a busca por novas soluções para os clientes, por novas respostas para necessidades mal-atendidas (DOZ; HAMEL, 2000).

O estabelecimento de uma relação de parceria, cooperação e interdependência entre as organizações faz da formação de aglomerados, distritos industriais ou *clusters*, uma nova alternativa frente aos novos desafios impostos pelo mercado.

A integração entre os agentes, bem como as relações detectadas entre os participantes do aglomerado, vêm sendo cada vez mais observadas como fator primordial na obtenção da capacidade competitiva local.

De acordo com Brito (*apud* RODRIGUES, 2003), para obter ganhos num processo competitivo cada vez mais acirrado, as empresas vêm se tornando crescentemente dependentes, em relação a ativos e competências complementares retidas por outros agentes com os quais elas se articulam por meio de práticas cooperativas. Desta forma, a sinergia proporcionada pela combinação de competências complementares vem se convertendo em um fator crucial para o desempenho competitivo de agentes.

2.2.1 Termos e definições de aglomerados

O estudo do desenvolvimento econômico local enfrenta vários desafios, todos condizentes com a complexidade intelectual deste tema. Ele não só reúne diversos campos do conhecimento, tais como economia, sociologia e política, como também a ênfase na escala local nas áreas de conhecimento, crescimento e desenvolvimento econômico é recente (HASENCLEVER; ZISSIMOS, 2006).

Esta complexidade ligada à nova economia das aglomerações, com um novo recorte da organização industrial, tem motivado a criação de diversos conceitos de *clusters*, com significados diferentes e, no entanto, utilizados como sinônimos, gerando uma certa confusão aos pesquisadores do assunto.

As diferenças que se notam nessas definições dizem respeito às diferenças existentes entre os *clusters* estudados por vários autores, podendo-se colocar que alguns, principalmente os europeus, baseiam-se, sobretudo em aglomerações mais

próximas da definição de Alfred Marshall¹, que remonta ao final do século XIX sobre distritos industriais (GOLDSTEIN, 2004).

Outro fato importante a ser considerado é a insuficiente base de conhecimentos empíricos sobre a formação de aglomerados industriais no Brasil e na limitada profundidade das abordagens em experiências bem sucedidas, gerando uma certa imprecisão conceitual do tema.

Hasenclever e Zissimos (2006, p. 3) argumentam que o estudo do desenvolvimento econômico local é um tema novo e complexo, com muito mais conhecimento acumulado em experiências históricas que se apresentaram na Europa, nos Estados Unidos e nos países de industrialização recente. Todavia, em relação ao Brasil, parece mais adequada a realização de estudos exploratórios que “façam emergir a realidade” subjacente às transformações econômicas observadas nas últimas décadas, buscando a construção de taxonomias baseadas nos princípios estilizados observados do que trabalhar com conceitos e definições que emergiram de realidades diferenciadas econômica, social e politicamente.

Vários autores utilizam diferentes termos e definições distintos em seus estudos de aglomerações espaciais de empresas e/ou desenvolvimento local:

Alguns desses termos e definições evocam os modelos de distritos industriais; outros, os modelos de *cluster* (por exemplo SCHMITZ, 1995, e VARGAS, 2001); outros, os sistemas produtivos localizados (por exemplo, SUZIGAN ET AL., 2003); sistemas industriais localizados (GALVÃO, 1999); complexos industriais ou de industrialização descentralizada (RAUD, 1999 e TIRONI, 2001), de comunidades industriais (BAZAN; SCHMITZ, 1997), de arranjos produtivos e inovativos locais (CASSIOLATO; LASTRES, 2003). Ainda há autores que apenas procuram entender os aspectos relevantes para a competitividade das micro e pequenas empresas (LINS, 2000) (HASENCLEVER; ZISSIMOS, 2006, p. 4)

Esta variedade de termos reflete a dificuldade que existe para se definir com precisão o fenômeno que está sendo estudado. As definições apresentam, em geral, diversas possibilidades de interpretação, principalmente devido à falta de delimitação sobre os elementos que procuram descrever.

Do ponto de vista conceitual, *cluster* pode ser definido como “um grupo de coisas ou de atividades semelhantes que se desenvolvem conjuntamente” (REVISTA GERANEGÓCIO, 2006). Mas em termos econômicos, *cluster* tem um sentido muito mais amplo do que um simples agrupamento de empresas no mesmo setor.

¹ Será retratado no item 2.2.2

Porter (1999, p. 211) descreve o conceito de aglomerado como “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”.

Em um relatório da EURADA (*apud* PEREIRA, 2004, p.36), foram mostrados a dimensão e o escopo de atuação dos *clusters*, nos quais “são considerados concentrações geográficas de firmas e instituições interconectadas em um campo particular. Eles englobam uma coleção de indústrias e outras entidades importantes para a competição”. Geralmente inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e setores correlatos.

De acordo com Porter (1999, p. 212), a identificação das partes constituintes do aglomerado exige que se adote como ponto de partida uma grande empresa ou uma concentração de empresas semelhantes, para em seguida se analisar a montante e a jusante a cadeia vertical de empresas e instituições. Em seguida, deve ser feita uma análise horizontal para identificar setores que utilizam distribuidores comuns ou que forneçam produtos ou serviços complementares. Após a identificação dos setores e empresas do aglomerado, deve-se verificar as instituições que oferecem qualificações especializadas, tecnologias, informações, capital ou infraestrutura e órgãos coletivos envolvendo os participantes do aglomerado. Por fim, o último passo consiste em procurar as agências governamentais e outros órgãos reguladores que exerçam influência sobre os participantes do aglomerado.

Já os Arranjos Produtivos Locais (APL's) são “aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes” (CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p. 11).

Hansenclever e Zissimos (2006) chamam a atenção para o conceito de APL dizendo que é aberto o suficiente para abranger qualquer tipo de indústria ou especialização. Não aponta para a intensidade das especializações das empresas, para as atividades que estão sendo incluídas e nem para a abrangência geográfica onde as empresas estão operando.

Contudo, na visão do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2006) os APL's são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas,

que podem apresentar vínculos e interdependência. Geralmente, envolvem a participação e a interação de empresas -- que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros -- e suas variadas formas de representação e associação. Podem incluir diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades, pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento. Engloba o conceito de pólo como um aglomerado de empresas de um setor (um ou mais de um elo da cadeia produtiva) em um determinado espaço geográfico.

Percebe-se assim, um conceito muito mais detalhado do que o citado por Cassiolato e Lastres (2003), evidenciando que a definição de um APL para os órgãos governamentais brasileiros é semelhante ao termo *cluster*.

Reforçando esta idéia, o SEBRAE (2006) também conceitua os arranjos produtivos como :

Aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa (SEBRAE, 2006).

Um APL é caracterizado pela existência da aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal. Para isso, é preciso considerar a dinâmica do território em que essas empresas estão inseridas, tendo em vista o número de postos de trabalho, faturamento, mercado, potencial de crescimento, diversificação, entre outros aspectos.

A idéia de território para o Sebrae não se resume apenas à sua dimensão material ou concreta. "Território é um campo de forças, uma teia ou rede de relações sociais que se projetam em um determinado espaço" (SEBRAE, 2006). Nesse sentido, o APL também é um território onde a dimensão constitutiva é econômica por definição, apesar de não se restringir a ela.

Portanto, o APL compreende um recorte do espaço geográfico que possua sinais de identidade coletiva no âmbito social, cultural, econômico, político, ambiental e histórico.

Além disso, ele deve manter ou ter a capacidade de promover uma

convergência em termos de expectativas de desenvolvimento, estabelecer parcerias e compromissos para manter e especializar os investimentos de cada um dos atores no próprio território, e promover ou ser passível de uma integração econômica e social no âmbito local.

Quanto aos Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (LPS) são identificados como arranjos produtivos cuja interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, possibilitando inovações de produtos, processos e formatos organizacionais e gerando maior competitividade empresarial e capacitação social.

Neste último caso, Casarotto e Pires (*apud* MITIDIERI, 2003) frisam bem a diferença entre *cluster* e sistema produtivo local:

Sistemas Produtivos Locais são redes cooperativas de negócios caracterizadas por uma concentração territorial, por especialização em torno de um produto básico e por ativa solidariedade entre os vários atores.

Cluster são concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas num campo particular, envolvendo fornecedores, maquinaria, serviços e infra-estrutura.

Nota-se que a diferença está na palavra solidariedade (CASAROTTO; PIRES *apud* MITIDIERI, 2003, p. 31).

Ainda, os mesmos autores ressaltam que o objetivo-fim dos Sistemas Produtivos Locais é melhorar a qualidade de vida da região.

Levando-se em conta o risco de incorrer em dúvida sobre o conceito que será empregado ao longo da pesquisa, evidencia-se que o enfoque deste estudo está no conceito de aglomerado definido por Porter (1999, p. 211), como “agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”; e, mais especificamente, no conceito de Arranjo Produtivo Local – APL, definido pela instituição Sebrae, por acreditar que é a noção mais difundida nos organismos governamentais e ser uma das principais entidades no desenvolvimento das PME’s no Brasil.

2.2.2 Características dos aglomerados

Segundo carta publicada pelo Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial - IEDI (2003), três aspectos principais podem ser considerados como

fatores para se definir *clusters* de empresas:

- a) economias externas locais relevantes;
- b) a caracterização geográfica das empresas, atuando em áreas semelhantes ou relacionadas e suas formas de organização e coordenação;
- c) conjunto de condicionantes históricos, institucionais, sociais e culturais que podem influenciar decisivamente sua formação e evolução.

Entre as várias características inerentes aos *clusters*, a mais importante para Amato Neto (2000) é o ganho de eficiência coletiva. O autor observa que a concentração geográfica e setorial de PME's evidencia sinais de formação de um *cluster*, mas não suficientes para gerar benefícios diretos para todos os seus membros. Os benefícios surgem quando há eficiência coletiva, com externalidades positivas e uma ação conjunta, com cooperação. A eficiência coletiva deve ser entendida como o resultado de processos internos das relações interfirmas.

O conceito de eficiência coletiva, segundo Nadvi e Schmitz (*apud* IGLIORI, 2001, p. 99), identifica duas fontes de vantagens competitivas. A primeira decorre das economias externas locais, onde sua existência não depende das ações deliberadas das empresas, mas apenas da concentração espacial e territorial das mesmas, caracterizando-na como eficiência coletiva passiva. Já a segunda fonte de vantagem competitiva está diretamente relacionada às ações cooperadas que as empresas realizam de forma deliberada – chamando-na de eficiência coletiva ativa.

Cunha (2003) sintetiza, na figura 1, o entrelaçamento entre as economias de aglomeração – passiva, com as originárias de ação conjunta – ativa, que resultam em eficiência coletiva.

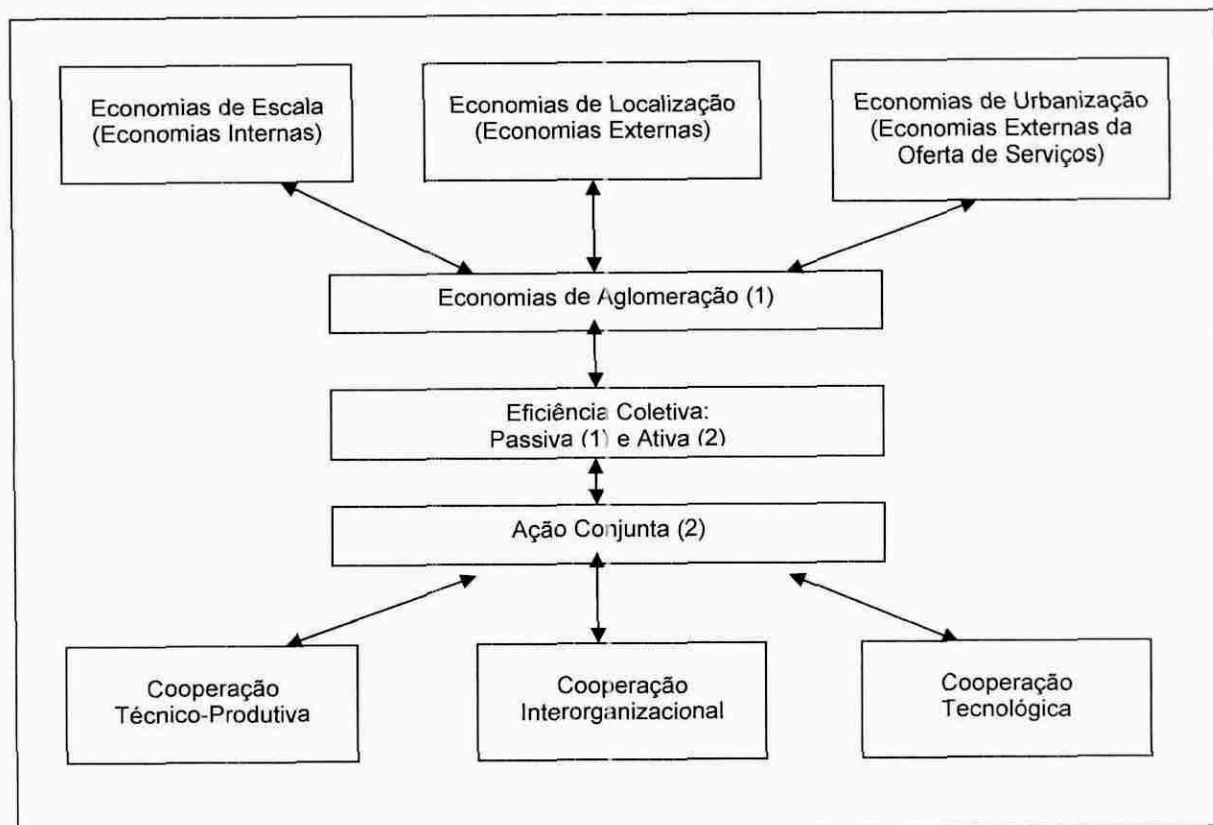


Figura 1 Economias de aglomeração e da ação conjunta e eficiência coletiva ativa e passiva.
 (1) Eficiência coletiva passiva. (2) Eficiência coletiva ativa.
 Fonte: Cunha (2003).

O sucesso dos *clusters* está vinculado não somente a eficiência coletiva passiva, mas principalmente a cooperação entre empresas. No entanto, esta separação de eficiência coletiva pode ser perigosa por omitir uma importante fonte de eficiência coletiva, que seria exatamente a junção das duas fontes: as economias externas sendo ocasionadas pelas ações cooperadas (CUNHA, 2003).

Contudo, a ocorrência de *clusters* não garante os ganhos econômicos (crescimento, competitividade), mas pode facilitar o aparecimento de características que habilitam tais ganhos, como: divisão do trabalho e especialização entre as empresas; surgimento de fornecedores de matérias-primas, equipamentos e peças de reposição; surgimento de agentes comerciais que levam os produtos para mercados distantes (nacionais e internacionais); surgimento de fornecedores de serviços especializados (técnicos, financeiros e contábeis); surgimento de trabalhadores com habilidades específicas para o setor; etc. (IGLIORI, 2001, p. 100).

De forma mais ampla, alguns benefícios na formação de *clusters* podem ser encontrados no artigo “Cluster – O que é mesmo isto?” da Revista Fórum (2006):

- a) Os *clusters* são importantes para a concorrência, porque aumentam a produtividade, direcionam a trajetória da inovação e estimulam a formação de novos negócios;
- b) A concentração geográfica permite às empresas operar com mais produtividade na busca de insumos, como mão-de-obra especializada e fornecedores de máquinas e componentes, além de facilitar o acesso à informação e tecnologia;
- c) O que acontece dentro das empresas é importante, mas os *clusters* mostram que o ambiente empresarial fora das empresas também desempenha um papel vital;
- d) Muitos *clusters* incluem instituições, governamentais ou não, como universidades, entidades normativas e associações comerciais. Essas instituições oferecem treinamento, informação, pesquisa e apoio técnico;
- e) Os *clusters* provocam tanto a concorrência como a cooperação: as empresas continuam disputando o mesmo mercado, mas cooperam em aspectos que trazem ganhos mútuos, como por exemplo, participação em feiras, consórcio de exportação, compartilhamento de fretes, tratamento de matéria-prima, etc;
- f) Os *clusters* aumentam a produtividade das empresas sediadas na região; indicam a direção e o ritmo de inovação, que sustentam o futuro crescimento da produtividade; estimulam a formação de novas empresas, o que expande e reforça o próprio *cluster*.

Embora um aglomerado possa ser coletivamente eficiente, vale destacar que, em determinado *cluster*, algumas empresas crescem, enquanto outras decaem. A ação conjunta entre as empresas viabiliza a solução de problemas específicos, mas não exclui a competitividade, e sim, por outro lado, deixa o mercado mais transparente, o que incentiva a rivalidade (AMATO NETO, 2000).

Igliori (2001) também atenta para a necessidade de se levar em consideração as mudanças que ocorrem ao longo do tempo no ambiente dos aglomerados, uma vez que, mesmo bem sucedidos, podem passar por crises. O autor ressalva que o sucesso de um *cluster* não é um estado, mas um processo de obter vantagens competitivas e enfrentar crises.

Já Porter (1999) atém ao fato de que a concorrência moderna depende da produtividade, não do acesso a insumos ou da economia de escala de empreendimentos isolados. O papel do *cluster* na produtividade da empresa, esclarecendo que a competição moderna depende da produtividade, baseia-se no modo como as empresas competem.

Pertencendo a um *cluster*, uma empresa tem condições de operar com maior produtividade, possibilitada pela facilidade de acesso aos insumos, informações, tecnologias e à solução de problemas institucionais.

O mesmo autor ainda cita que, dentre outras facilidades obtidas por uma

empresa, enquanto parte componente de um *cluster*, ainda pode ser destacada a capacidade de coordenação de relacionamentos com empresas, as condições favoráveis na mensuração de melhorias e o acesso a profissionais especializados, com redução dos custos durante o processo de recrutamento e seleção.

O quadro 1 sintetiza os mecanismos e a descrição das vantagens competitivas de empresas que participam de aglomerados, descritas por Porter (1999).

Mecanismos	Descrição
Acesso a insumos e pessoal especializado	A localização no interior do aglomerado proporciona acesso a insumos especializados de melhor qualidade ou de menor custo em comparação com o mercado individual.
Acesso à informação	As informações técnicas, de mercado e sobre outras áreas acabam se concentrando dentro do aglomerado e em suas empresas. O acesso é de melhor qualidade e a custos inferiores, permitindo um aumento de produtividade.
Complementaridade	A facilidade de intercâmbio entre as empresas que fazem parte do aglomerado, não só entre suas atividades, mas também no projeto, na logística e nos próprios produtos.
Acesso a instituições e bens públicos	Os aglomerados transformam em bens públicos insumos que seriam dispendiosos, por exemplo, a capacitação por meio de programas locais com menor custo.
Incentivos e mensuração	Os aglomerados melhoram os incentivos dentro das empresas para obtenção de altos níveis de produtividade.

Quadro 1 – Mecanismos organizacionais dos aglomerados
Fonte: Porter (1999)

Além disso, a existência de uma forte pressão competitiva dentro do *cluster* e a facilidade no estabelecimento de referenciais comparativos tornam o papel dos aglomerados ainda mais essencial, uma vez que o ambiente empresarial é idêntico para as empresas que formam o aglomerado. O orgulho e o desejo de exibir sucesso na comunidade tornam-se fortes motivos para as empresas se compararem umas com as outras.

A importância econômica dos *clusters* associa-se aos aumentos da competitividade que as duas formas de interdependência podem gerar para as

firmas. Os ganhos de competitividade podem ocorrer por meio da redução de custos, pela diferenciação qualitativa ou pela capacidade das firmas em responderem de forma ágil às mudanças nas exigências dos mercados.

Embora o interesse pelos aglomerados como estratégia competitiva seja recente, há muito tempo os aglomerados são parte da paisagem econômica, mas tinham um papel mais limitado. Somente com a evolução da competição e a maior complexidade das economias modernas que ocorreu um maior impacto sobre o papel dos aglomerados na competição (PORTER, 1999).

Antecedentes históricos sobre a teoria dos aglomerados podem ser vistos nos estudos de Alfred Marshall em *Princípios de Economia*, publicado em 1890. Os argumentos são elaborados tendo como base a realidade da Inglaterra, no final do século XIX. Para Iglioni (2001), na análise de Marshall sobre a produção e a organização industrial, o conhecimento incorporado nas faculdades humanas assumiu fundamental importância na compreensão do desempenho econômico de firmas e nações.

Ao focar a organização industrial da época, Marshall apresentou dois termos de grande importância para sua análise do desenvolvimento das indústrias, dividindo as economias resultantes do aumento da escala de produção de um bem em economias internas e externas. As economias internas são as que decorrem do aumento da escala de produção de uma firma individual e de uma melhor organização de sua administração; enquanto as economias externas são as derivadas do crescimento geral de um setor industrial, não estando necessariamente relacionadas com o tamanho das firmas (IGLIORI, 2001).

O mesmo autor destaca que o objetivo dos estudos de Marshall era verificar as forças que fazem com que expressivos agrupamentos de trabalhadores especializados se reúnam em torno de uma cidade ou região industrial. Esta concentração contribuiu para os avanços observados na divisão do trabalho e na especialização, produzindo desdobramentos sobre técnicas de produção e administração. Entre as causas para a concentração, são destacadas a existência de condições naturais, como a disponibilidade de matérias-primas e fontes de energia e a existência de demanda.

Complementando a análise, é enfatizado que independentemente de quais foram os motivos históricos que originaram a concentração das firmas, esta só foi possível por força da existência da liberdade de indústria e de empresa, que para

Marshall representa uma condição necessária para a dinâmica industrial verificada nas sociedades ocidentais.

Além do trabalho de Marshall, outros estudos contribuíram para a compreensão a respeito da influência dos aglomerados na competição, tratando das concentrações geográficas de empresas atuantes em determinados campos, que poderiam ser vistas como casos especiais de aglomerados.

Porter (1999) comenta que, a maioria das teorias do passado tratava de aspectos específicos ou restringia-se a certos tipos de aglomerados. Muitos destes argumentos foram arrebatados pela globalização. A economia moderna, baseada no conhecimento, confere uma função muito mais substancial aos *clusters*, inserindo os aglomerados numa teoria mais ampla e dinâmica da competição.

Ainda que se conheça o fato de que experiências de formação de redes de cooperação interfirmas tenha se difundido globalmente a partir dos anos noventa, algumas regiões foram pioneiras nesse aspecto, e como consequência apresentaram resultados muito positivos.

A experiência italiana é um dos casos mais famosos e o pioneiro de redes de cooperação produtiva européia, localizada nas regiões centro-norte da Itália, chamada de "Terceira Itália" (Emilia-Romagna, Vêneto e Lombardia). Nessas regiões, encontrou-se um cenário bastante favorável para o desenvolvimento de cooperação, visto que a cultura da colaboração foi facilmente aceita e difundida (AMATO NETO, 2000, p. 81). O sucesso desse distrito industrial se deu pela grande flexibilidade e capacidade inovadora das pequenas unidades produtivas italianas.

Em Baden Württemberg, região sul da Alemanha, foi adotado uma estratégia pelas empresas de produzir "bens personalizados" (Amato Neto, 2000), ou seja, sob encomenda, para sair da posição desfavorável que se encontravam diante da competição internacional, na década de setenta. A formação de um distrito industrial com intercooperação no desenvolvimento de novos produtos e processos, com empresas especializadas, porém flexíveis, e com sistemas de subcontratação condicionaram o sucesso empresarial na região. Além disso, destaca-se também a atuação marcante e decisiva dos governos regionais e locais, que apóiam os esforços de especialização coordenada.

Verifica-se que as características de sucesso deste aglomerado é semelhante a experiência italiana, porém Amato Neto (2000) salienta que, enquanto a região da "Terceira Itália" predominam pequenas e médias empresas, na região alemã

encontram-se mais empresas de grande porte e com apenas alguns setores com pequenas e médias empresas.

Outro caso bem sucedido de aglomeração de empresas é a região do Vale do Silício, nos Estados Unidos, onde obteve sua importância no setor de microeletrônica, com grandes investimentos em inovação tecnológica e alta especialização. Amato Neto (2000) caracteriza esta região como um parque tecnológico, já que ela acelerou significativamente a transformação de resultados de pesquisas em produtos e processo, otimizando as formas de cooperação entre a indústria e a ciência e envolvendo de forma intensa as pequenas e médias empresas.

Na América Latina também verificam tais fenômenos, como as redes de cooperação no Chile, na Argentina e no México. No entanto, as diversas experiências da maioria dos países latino-americanos demonstram traços em comum:

a maioria deles sofreu sérios impactos com a abertura comercial no início dos anos noventa e vem sofrendo consequências negativas com o processo de globalização da economia, principalmente no que refere à contração dos investimentos, enfraquecimento dos Estados nacionais, e, conseqüentemente, queda na renda e desemprego (AMATO NETO, 2000, p. 103).

Ainda assim, vale destacar que as redes de apoio à exportação e à inovação e desenvolvimento empresarial das PME's, embora não tão atuantes quanto as encontradas nos países desenvolvidos, possibilitam um avanço nas relações interfirmas e são de extrema importância para o dinamismo econômico do país.

Com relação aos incentivos às empresas no Brasil, existem entidades públicas e privadas voltadas à promoção e desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas, como o SEBRAE e o SENAI, sendo este último mais direcionado à criação de centros especializados no desenvolvimento tecnológico.

Há também iniciativa conjunta de várias instituições como CNI, USP, SEBRAE e SENAI para difundir informação tecnológica nas PME's; e o crescimento de projetos de instalação de incubadoras de empresas fomentadas por instituições científicas de ensino e pesquisa, pelos governos estaduais e prefeituras, entre outras entidades.

Mais recentemente, em 2002, foram re-introduzidas pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2006), ações fundamentadas no

conceito de cadeias produtivas através do programa Fórum de Competitividade, na política industrial brasileira.

Os Fóruns de Competitividade constituem espaços de diálogo entre o setor produtivo (sob a forma de representações de empresários e trabalhadores), Governo e o Congresso Nacional, para, em primeiro lugar, promover a discussão e busca de consenso em relação aos gargalos, oportunidades e desafios de cada uma das cadeias produtivas que se entrelaçam na economia brasileira. Após a *consensualização em torno de um diagnóstico*, os debates são dirigidos para a definição de um conjunto de ações e metas desafiadoras para a solução dos problemas e aproveitamento das oportunidades, tendo em vista os objetivos do programa. Desta forma, abarca fatores de competitividade em diferentes dimensões e conta com apoio técnico-financeiro. Revela uma forte relação com os programas de promoção de aglomerados, ora em estágio embrionário no país.

Ainda assim, a atuação do Estado na formulação e condução de políticas industriais ao longo das últimas décadas mostra-se pouco significativa, do ponto de vista de medidas objetivas e de práticas de médio e longo prazos. Amato Neto (2000) salienta que o Estado brasileiro não tem conseguido implementar uma proposta consistente de política industrial articulada com um projeto de desenvolvimento nacional, pois está freqüentemente envolvido nas questões mais imediatas e, sem dúvida, urgentes de estabilização econômica.

O mesmo autor ressalta que a cultura brasileira no mundo empresarial é bastante individualista e imediatista, como destacado a seguir.

a cultura empresarial predominante que poderia ser caracterizada, ainda que de forma bastante simplista, por um comportamento empresarial individualista, de perspectivas de curto prazo e de lucros imediatos, e de grande desconfiança com relação ao estabelecimento de alianças estratégicas, parcerias ou de outros tipos e associações interempresariais (AMATO NETO, 2000, p. 149).

Para Nadvi (*apud* PEREIRA, 2004), os *clusters* podem ser de grande importância para as pequenas empresas de países em desenvolvimento, operando em ambientes sem estrutura adequada, em razão de economias de escala, acesso a informações e a recursos de produção, obtenção de conhecimentos específicos, além de alianças que reduzem custos e aceleram a aprendizagem e a inovação tecnológica.

Entretanto, Iglioni (2001) observa que, nos países em desenvolvimento como o Brasil, não é possível negar a importância dos baixos salários como fonte relevante para a diminuição dos custos, e, portanto, do aumento da competitividade. Em seus estudos sobre economia dos *clusters* industriais em países em desenvolvimento, o autor ressalta que, na maioria dos casos estudados, os aglomerados apresentaram maiores deficiências relativas à capacidade inovativa, à competitividade de PME's e à cooperação entre as firmas.

Tal constatação pode sugerir que existam maiores dificuldades para o aumento da competitividade em *clusters* presentes nessas regiões. Contudo, verificou-se uma pequena participação das autoridades públicas no auxílio ao fortalecimento desses aglomerados produtivos e pouca utilização de centros de pesquisa e associações existentes (IGLIORI, 2001). Dessa forma, o autor argumenta que políticas públicas específicas e incentivos para a maior interação com instituições de pesquisa e associações podem contribuir para a superação dessas deficiências.

Conclui-se assim que, nos países em desenvolvimento, existem oportunidades para as PME's associadas aos *clusters* que não se consagrariam em situações que estas firmas atuassem de forma isolada. É necessário, entretanto, que políticas públicas favoreçam o fortalecimento dos aglomerados com estratégias mais amplas de política industrial e desenvolvimento.

Ademais, é interessante que existam estímulos para a formação de clusters que surjam de iniciativas espontâneas da sociedade, independentemente das medidas políticas.

2.2.3 Desenvolvimento e tipologia de aglomerados

Segundo Porter (1999), um importante fator de motivação para a constituição de um aglomerado é a disponibilidade de diversos fatores, como qualificações especializadas, a proficiência da pesquisa universitária, a conveniência da localização física e uma infra-estrutura boa e apropriada.

Mas os aglomerados também podem resultar de uma demanda local incomum, sofisticada ou rigorosa; surgir junto a uma ou duas empresas inovadoras que estimulam o crescimento de muitas outras; ou ainda, nascerem pelo acaso. Nesta última situação, "a formação das primeiras empresas numa localidade reflete

em geral, iniciativas empreendedoras que não se explicam inteiramente pela existência de circunstâncias locais favoráveis” (PORTER, 1999, p. 252). Entretanto, deve-se destacar que, mesmo quando os fatores aleatórios fornecem a explicação básica para o surgimento do aglomerado, dificilmente representam a única causa, já que é comum outros fatores estarem envolvidos com o surgimento do aglomerado e seu crescimento e desenvolvimento subsequentes.

No estágio de desenvolvimento de um aglomerado, Porter (1999, p. 254) destaca três fatores que condicionaram fortemente seu processo:

- a) a intensidade de competição local;
- b) o ambiente geral da localidade favorável à constituição de novas empresas;
- c) a eficácia dos mecanismos formais e informais para associação dos participantes do *cluster*.

A rivalidade saudável entre as empresas estimula a melhoria da qualidade e do empreendedorismo, além de ampliar e tornar mais sofisticada a demanda interna. O ambiente, sendo favorável ao surgimento de novas empresas, propicia o atendimento de uma série de exigências impostas pelo processo de desenvolvimento. Para isso, é necessário que exista um elo de ligações entre as empresas que constituem um aglomerado, sendo indispensável que os instrumentos de associação das mesmas desempenhem eficazmente essa função.

A presença de múltiplos aglomerados em áreas de intersecção também auxilia no seu desenvolvimento. Nestes casos, as habilidades e as tecnologias provenientes de diferentes áreas se fundem, disseminando novos negócios e diversificando o aprendizado, estimulando conseqüentemente, a inovação.

Os aglomerados em formação também atraem pessoas qualificadas e idéias que intensificam seu desenvolvimento, em face da perspectiva de melhores oportunidades.

Com a evolução do aglomerado, as empresas tendem a desenvolver estratégias globais, internacionalizando as atividades menos produtivas para reduzir os custos e melhorar o acesso aos mercados externos.

No entanto, “os aglomerados emergentes nunca se desenvolverão se as forças de mercado e os ciclos de *feedback* se revelarem pouco intensos ou com deficiências de funcionamento” (PORTER, 1999, p. 257). As políticas governamentais podem bloquear o ingresso de investimentos externos ou impedir a

aglomeração de empresas e seu aprimoramento, as empresas dominantes podem impedir a entrada de novos concorrentes, os grandes fornecedores podem querer usar sua posição favorável para seus interesses próprios, etc.

Nestas situações, quando não se asseguram as condições para o desenvolvimento dos aglomerados inviabiliza também a continuidade de sua capacidade competitiva.

Porter (1999) relata em sua experiência no desenvolvimento de aglomerados que elas podem levar de dez ou mais anos para adquirir sua plenitude competitiva, deixando evidente que muitos programas de fomento patrocinados por órgãos governamentais a aglomerados falham pelo curto prazo de suas políticas.

As causas da decadência dos aglomerados podem ser endógenas ou exógenas, segundo o autor. As causas endógenas, que são derivadas da própria localidade, decorrem de inflexibilidades internas que comprometem a produtividade e a inovação. Elas tendem a surgir nas localidades em que os governos são propensos a *intervir na competição ou a inibir a atuação das forças competitivas*. Já as causas exógenas, atribuíveis a acontecimentos no ambiente externo, podem prover de várias áreas, sendo as mais significativas as descontinuidades tecnológicas.

O mesmo autor ainda destaca que o sucesso ou o declínio do aglomerado consiste na velocidade da inovação. "O aglomerado que investe e inova na base doméstica é motivo de muito menos preocupações do que aquele que melhora a produtividade apenas através do encolhimento e do recurso a fornecedores externos" (PORTER, 1999, p. 260).

O ciclo de vida dos aglomerados pode ser bem visualizado a partir da figura 2, divulgado pela EURADA e adaptado por Cunha (2003). Nela é descrito o processo do desenvolvimento dos aglomerados, em forma circular, mostrando os estágios da evolução: emergente, crescente, estabilização e declinante, além dos aspectos e das causas que podem se constituir em pontos críticos determinantes da inflexão e das rupturas nas trajetórias dos aglomerados.

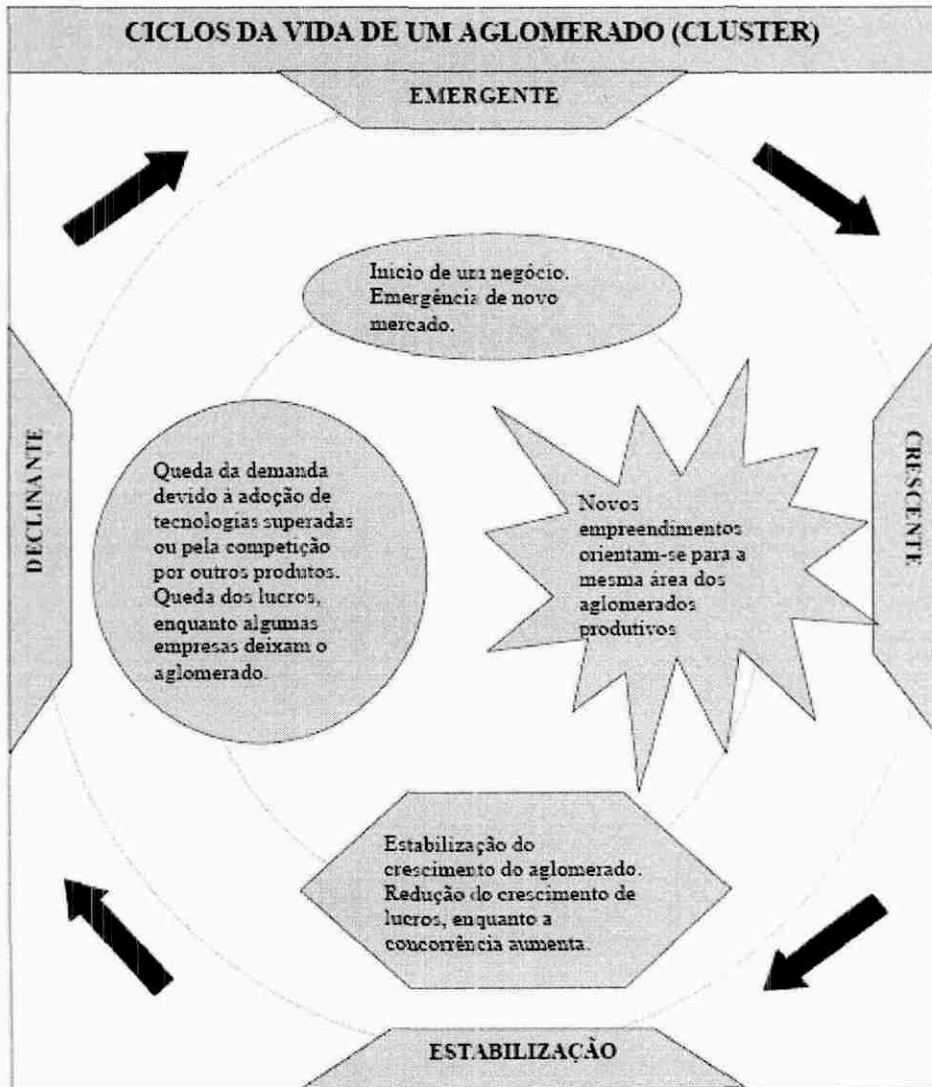


Figura 2 Ciclos de vida de um aglomerado (cluster)
 Fonte: EURADA (1999) adaptado por Cunha (2003)

A figura 3 também apresenta as fases do ciclo de vida de um *cluster*, realçando os nós e as ligações que vão se construindo ao longo do processo de avanço dos aglomerados mostrando as seguintes fases: pré-aglomerado, caracterizado por um pequeno número de firmas, sem vínculos recíprocos; aglomerado emergente, mostrando o início de ligações interempresas e um certo adensamento de firmas; aglomerado em expansão, com um aumento das ligações interempresas e inter redes com verticalização e início de formação de consórcios; e, finalmente, o aglomerado ascendente, caracterizado como um *cluster* estruturado, com forte inter-relacionamento e formação de massa crítica de empresas, além de participação de instituições de apoio e existência de consórcios formalizados e forte parceria público-privado.

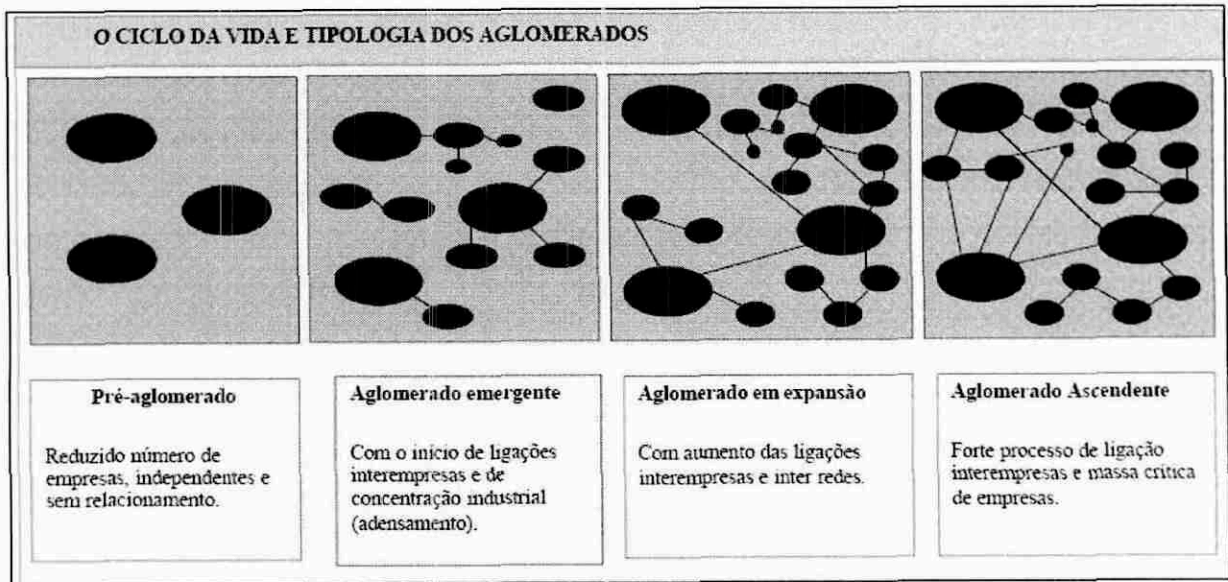


Figura 3 O ciclo da vida e tipologia dos aglomerados
 Fonte: EURADA (1999) adaptado por Cunha (2003)

Assim, o aglomerado é desenvolvido sobre a vocação regional e pode conter empresas produtoras de produtos finais, verticalizar-se a jusante (serviços) ou a montante (fornecedores), além de incluir associações de suporte privadas ou ligadas ao governo. Entretanto, Porter (1999) observa que um *cluster* não necessariamente contém toda uma cadeia produtiva.

Um aglomerado pode conter vários consórcios, corresponder a um único grande consórcio, ou ainda, não conter nenhum consórcio. Neste último caso, as relações de parceria são todas informais, ou seja, com intenção apenas comercial.

De qualquer forma, toda e qualquer avaliação de *clusters* necessita levar em conta a fase da vida das ocorrências reais de aglomerações de empresas, até para se poder avaliar a trajetória dos fenômenos de aglomeração produtiva.

Com relação a tipologia dos aglomerados, Cunha (2003) apresenta as características de quatro tipos de redes de empresas retratadas por Brito (quadro 2), levando em conta as diferenças existentes em relação a complexidade técnico-produtivo (tecnologias adotadas, arquitetura de produtos, compatibilidade de componentes) e de ambientes sócio-cognitivos das redes de empresas.

**Complexibilidade dos Sistemas
Técnico-Produtivos**

		Baixa	Alta
Alta	Redes de Produtos Modulares	<ul style="list-style-type: none"> • Produção em massa de produtos com arquitetura modular; • Hierarquia de componentes e subsistemas (e dos respectivos fornecedores); • Vantagens competitivas associadas à diferenciação de produtos e ganhos de modularidade (<i>mass customization</i>). 	Redes de Produtos Complexos <ul style="list-style-type: none"> • Produtos complexos baseados na integração de subsistemas; • Produção baseada em projetos específicos adaptados às necessidades de usuários; • Vantagens competitivas associadas à obtenção de soluções customizadas com elevada performance.
	Redes de Produtos Tradicionais	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos não-complexos associados a setores tradicionais; • Produção em pequena escala com especialização de fornecedores (evolução do sistema- <i>putting-out</i>); • Vantagens competitivas associadas à redução de custos (via especialização) e à flexibilidade produtiva. 	Redes de Desenvolvimento Tecnológico <ul style="list-style-type: none"> • Produtos <i>high-tech</i> associados a tecnologias e mercados emergentes; • Integração de competências complementares visando desenvolvimento de tecnologias específicas; • Vantagens competitivas associadas a "rendas de inovação" proporcionadas por novos produtos e tecnologias.
Baixa			

Complexidade do Sistema Sócio-cognitivo

Quadro 2 – Tipologia de redes de firmas, modelos estilizados
Fonte: Britto (*apud* CUNHA, 2003)

Nota-se que as redes de produtos tradicionais estão posicionadas nas escalas mais baixas, tanto em relação ao sistema técnico-produtivo, quanto no sócio-cognitivo; já as redes de produtos modulares, comuns em montadoras de veículos e outros produtos de produção em massa, posicionam-se muito bem quanto a complexidade tecnológica, porém requerem menor exigência sócio-cognitiva.

Todavia, Cunha (2003) ressalta que esta divisão, por ser genérica, pode exigir ajustamentos, como no caso da ocorrência de redes de produtos tradicionais que operam com produção em médias e até elevadas escalas.

Já a tipificação utilizada por Mytelka e Farinelli mencionadas por Brito (2005) destaca o potencial da mudança dinâmica, analisando *clusters* especializados em atividades tradicionais ou *low tech*. Com base nas experiências de diferentes clusters, as autoras observaram que os princípios de organização e algumas dificuldades específicas tiveram impacto na dinâmica dos processos de produção e

mudança tecnológica destas aglomerações, conferindo-lhes potencial distinto para que o processo de inovação ocorra de forma sustentada e contínua. Deste modo, as autoras desenvolveram uma classificação que distingue os aglomerados em três categorias: informal, organizado e inovativo.

- a) *Cluster* informal: devido as baixas barreiras de entrada, é formado por um grande número de micro e pequenas empresas, que apresentam nível tecnológico baixo em relação à fronteira tecnológica do setor, além de capacidade produtiva e administrativa reduzida. Raramente suas empresas demonstram capacidade de investimento para inovar seus produtos e processos, para a promoção de melhoria na qualidade do produto, diversificação da produção e exportações. Contam com mão-de-obra pouco qualificada, limitando as possibilidades de aprendizado contínuo, apresentando ainda baixo nível de confiança e concorrência baseada no preço. A coordenação neste tipo de cluster é baixa e sua infra-estrutura de apoio é fraca, ou ausente contribuindo para a baixa interação local.
- b) *Cluster* organizado: é caracterizado por apresentar um processo produtivo criativo, e provisão de infra-estrutura e de serviços de apoio, possibilitando o enfrentamento de problemas comuns em conjunto. Embora seja formado basicamente por pequenas empresas, apresentam algumas médias empresas com melhor nível de competitividade. Quanto à capacidade tecnológica, as empresas estão mais atualizadas; entretanto, poucas destas estão perto da fronteira, apresentando capacidade de adaptar novas tecnologias, desenvolver novos produtos e processos. A cooperação e as redes de pequenas empresas tendem a emergir neste modelo.
- c) *Cluster* inovador de indústrias tradicionais: é formado por empresas de pequeno, médio e grande porte, onde um pequeno grupo desponta como elemento crítico para o aglomerado, mas suas empresas exibem trajetórias de inovação virtuosas e contínuas, contando ainda com mão-de-obra especializada. O grande diferencial deste *cluster* está nos hábitos e práticas que facilitam a interação entre suas empresas, possibilitando o compartilhamento de conhecimento e informações, ou

seja, a cooperação é mais densa, além de apresentarem atividades exportadoras mais consistentes (BRITO, 2005, p. 33).

Ainda, Mytelka e Farinelli (*apud* CUNHA, 2003) empregaram como exemplos as experiências de Suame Magazine em Kumasi-Gana (estágio informal), de Nnemi – Nigéria, de Sialkot – Paquistão (organizados) e de Jutland – Dinamarca e Belluno – Itália (aglomerados inovativos), para mostrar as diferenças radicais entre os diferentes estágios de evolução dos aglomerados, descritos no quadro 3.

TIPOS	INFORMAL	ORGANIZADO	INOVATIVO
Exemplos	Suame Magazine (Kumasi, Gana) ⁽¹⁾	Nnewi (Nigéria) ⁽¹⁾ Sialkot (Paquistão) ⁽²⁾	Jutland (Dinamarca) ⁽³⁾ Belluno (Itália) ⁽⁴⁾
Atores críticos	Baixo	Baixo a médio	Alto
Tamanho das empresas	Micro e pequenas	Pequenas e médias	Pequenas, médias e grandes
Inovação	Pouca	Alguma	Continuada
Confiança	Baixa	Alta	Alta
Habilidades – qualificação	Baixa	Média	Alta
Tecnologia	Baixa	Média	Média
Entrelaçamento	Algum	Algum	Extensivo
Cooperação	Pouca	Alguma, não-sustentada	Alta
Competição	Alta	Alta	Média a alta
Modificações no produto	Pouca ou nenhuma	Alguma	Continuada
Exportações	Pequena ou nenhuma	Média – Alta	Alta

Quadro 3 – Tipos de aglomerados e seus desempenhos
Fonte: Mytelka e Farinelli (*apud* CUNHA, 2003)

- (1) Autopeças
- (2) Instrumentos cirúrgicos
- (3) Móveis
- (4) Armação de óculos

Com relação aos diversos aglomerados encontrados na América Latina, Iglioni (2001) destaca a classificação de Altemburg e Méier-Stamer, relacionando três tipologias de aglomerados industriais para economias em desenvolvimento: *clusters* de subsistência de PME's, *clusters* avançados e diferenciados com produções em grande escala e *clusters* de corporações transnacionais.

Esta classificação é semelhante à encontrada por Mytelka e Farinelli; no entanto, Altemburg e Méier-Stamer focam suas pesquisas nos países em desenvolvimento, destacando que os aglomerados mais freqüentes na América Latina são os de subsistência, produzindo bens de consumo com baixa qualidade, voltados para o mercado local, além de outras características presentes nos setores informais da economia.

Os *clusters* avançados envolvem empresas de diferentes tamanhos e características heterogêneas, geralmente se estruturam no processo de substituição de importações. A maioria destes clusters concentra-se em produtos padronizados, com tecnologias consolidadas e voltados aos grandes mercados, como calçados, têxtil e vestuário, móveis. Alguns aglomerados estão integrados em cadeias internacionais, mas geralmente envolvendo mercados bastante sensíveis ao preço, o que os deixa mais vulneráveis nos mercados externos. Além disto, nos clusters latino americanos, a integração vertical é freqüente, a cooperação informal é rara e as associações empresariais não são particularmente fortes (IGLIORI, 2001).

Já o terceiro tipo de *cluster* se assemelha aos casos estudados por Porter (1989), envolvendo corporações transnacionais que produzem bens com tecnologias avançadas para mercados internacionais. Os setores em que esses aglomerados se instalam oferecem grandes barreiras à entrada, dificultando a participação de empresas locais que normalmente se restringem a fornecer insumos e componentes com baixo ou médio conteúdo tecnológico. A origem deste tipo de aglomerado relaciona-se com a formação das transnacionais que buscavam vantagens competitivas locais como a proximidade de mercados, a disponibilidade de mão-de-obra barata, incentivos fiscais e disponibilidade de infra-estrutura de transporte e telecomunicação.

2.3 Localização e competição no ambiente dos aglomerados: os determinantes da vantagem competitiva nacional

Em sua obra *A vantagem competitiva das nações*, Michael Porter (1989) realizou um estudo com dez países (Dinamarca, Alemanha, Itália, Japão, Coreia, Singapura, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos) para compreender os motivos pelos quais os mesmos obtêm vantagem competitiva em determinados setores e suas implicações para a estratégia das empresas e para as economias nacionais.

Segundo o autor, uma empresa tem que entender e dispor dos fatores existentes no seu país que determinam sua capacidade ou incapacidade de criar ou manter vantagem competitiva em âmbito internacional. Por mais favoráveis que sejam as circunstâncias nacionais, o sucesso não é garantido às empresas daquela nação; elas devem buscar e explorar ativamente as fontes de vantagem nacional. A vantagem competitiva resulta de uma combinação eficaz de circunstâncias nacionais aliado às estratégias da organização.

Em seu estudo, Porter (1989) observou que, embora as estratégias empregadas pelas empresas bem sucedidas fossem bem diferentes uma das outras, elas tinham algumas qualidades comuns:

- a) a vantagem competitiva desenvolve-se fundamentalmente a partir da inovação e da mudança;
- b) as fontes de vantagem devem ser aprimoradas de forma contínua;
- c) a vantagem competitiva envolve toda a cadeia de valores.

Percebe-se que a competição se fundamenta na inovação e na busca de diferenças estratégicas através das fontes de vantagem nacional. Com base nessas fontes, o autor construiu um modelo dos efeitos da localização na competição com base em quatro influências inter-relacionadas, ilustradas num "diamante" como mostra a figura 4.

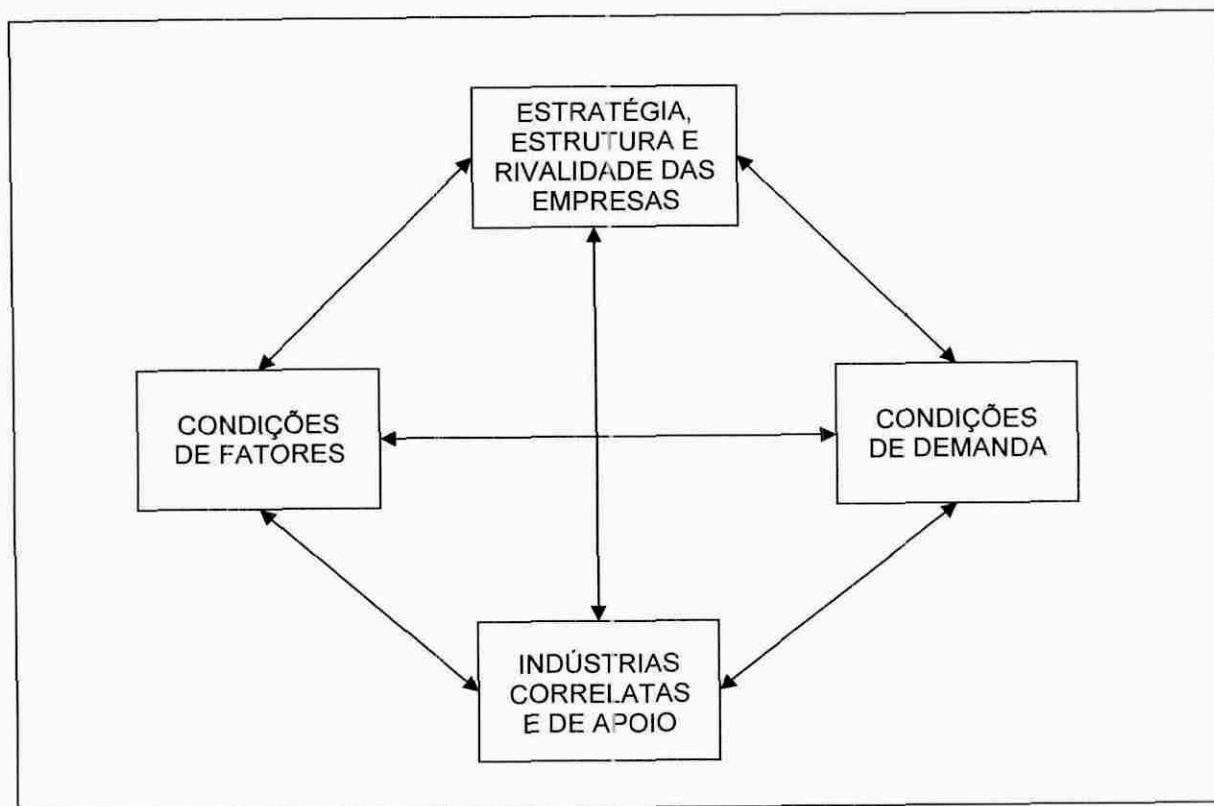


Figura 4 Determinantes da vantagem nacional
Fonte: Porter (1989)

Os determinantes, individualmente e como um sistema, criam o contexto no qual as empresas de um país nascem e competem:

- a) *condições de fatores*: são os insumos necessários para competir em qualquer indústria envolvendo recursos humanos, infra-estrutura, instituições de pesquisa, matérias-primas, energia, acessibilidade geográfica, recursos de capital e processo inovador;
- b) *condições de demanda*: diz respeito à demanda interna pelos bens e serviços do setor produtivo;
- c) *indústrias correlatas e de apoio*: relacionadas com a intensidade das relações inter-empresariais, com a presença ou ausência de indústrias abastecedoras e indústrias correlatas que sejam internacionalmente competitivas;
- d) *estratégia, estrutura e rivalidade das empresas*: é o contexto na qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, bem como a natureza da rivalidade interna.

Porter (1986) analisa o “diamante” como um sistema mutuamente fortalecedor. “O efeito de um determinante é dependente do estado dos outros” (PORTER, 1986, p. 89).

A vantagem competitiva baseada apenas em um ou dois determinantes geralmente é insustentável para as empresas, pois ela se modifica rapidamente e os competidores globais podem contorná-la com facilidade. Deve-se portanto, obter vantagens por todo diamante, levando-se em conta que o jogo mútuo das vantagens em muitos determinantes proporciona benefícios auto-fortalecedores que os rivais internacionais têm muita dificuldade para neutralizar ou reproduzir.

Outras variáveis que Porter (1986) adiciona no “diamante” e podem influenciar o sistema nacional são o acaso e o governo. O acaso são acontecimentos inesperados e portanto, fora do controle das empresas, como acontecimentos políticos externos, guerras, invenções puras, entre outros, que podem remodelar a estrutura da indústria e proporcionar oportunidade para outras empresas se despontarem no mercado. Já o papel do governo influencia claramente os determinantes através de suas políticas, como uma nova regulamentação que modifique as condições de demanda, ou investimentos em determinado setor que podem modificar as condições de fator. Qualquer política implementada influi em todo o sistema de determinantes sendo capaz de enfraquecer ou fortalecer a vantagem nacional de uma determinada localidade.

A figura 5 mostra o sistema completo do “diamante”, com a influência do acaso e do governo nos determinantes.

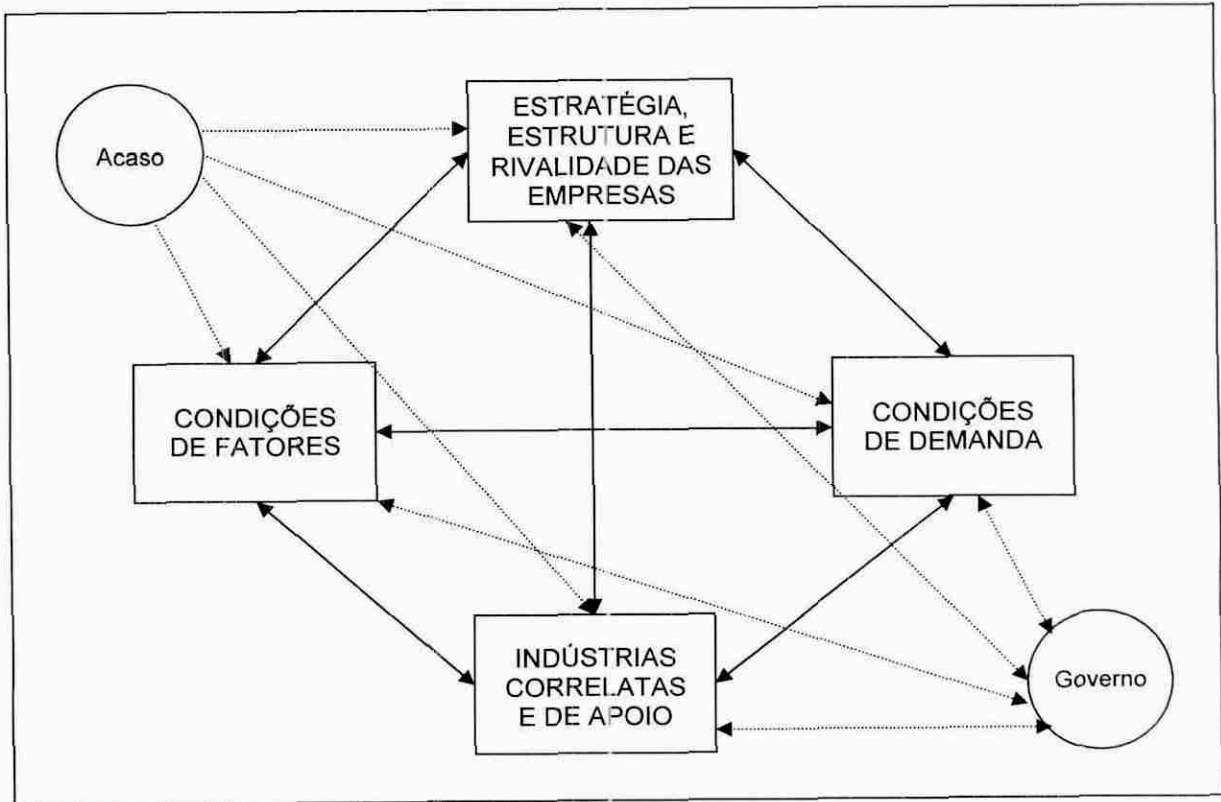


Figura 5 O sistema completo
Fonte: Porter (1989)

A figura 5 mostra as interações sistêmicas entre os determinantes do "diamante". Além da ação isolada de cada determinante, a vantagem competitiva local depende fundamentalmente do modo com que uma certa ação mobiliza os demais determinantes.

A influência dos determinantes na capacidade de obter vantagem competitiva será melhor examinada a seguir, de forma individual e conjunta.

2.3.1 Condições de fatores

Os fatores de produção são os insumos necessários para competir em qualquer indústria e podem ser agrupados em várias categorias, tais como:

- a) recursos humanos: implica na quantidade, capacidade e custos da mão-de-obra, considerando-se as horas normais de trabalho e a ética.
- b) recursos físicos: refere-se a abundância, qualidade, acessibilidade e custo da terra, água, fontes de energia elétrica e outras características físicas da região.

- c) recursos de conhecimento: está relacionado com os conhecimentos científicos, técnicos e de mercado, relativos a bens e serviços.
- d) recursos de capital: relaciona-se à capacidade econômica e as garantias que o país dispõe para o financiamento da indústria em investimentos tecnológicos, principalmente.
- e) infra-estrutura: o tipo, a qualidade e o valor de uso da infra-estrutura disponível que afeta a competição, inclusive o sistema de transportes, de comunicações, os correios e assistência médica.

A combinação desses fatores difere bastante entre as indústrias. As empresas conseguem obter vantagens se dispuserem de fatores de baixo custo ou com diferenciação dos seus concorrentes, com uma qualidade excepcional. Contudo, Porter (1989) destaca que a vantagem competitiva advinda dos fatores depende da eficiência e efetividade com que são distribuídos.

Os fatores mais importantes para a vantagem competitiva na maioria das indústrias, especialmente as indústrias mais vitais ao crescimento da produtividade nas economias adiantadas, não são herdadas mas criadas dentro do país, por meio de processos que diferem muito entre países e entre indústrias (PORTER, 1989, p. 90).

Assim, não é a disponibilidade de fatores que determina o sucesso competitivo, mas sim, a capacidade de usá-los produtivamente. Poucos fatores de produção são herdados pelos países; o que se percebe é que a maioria deles são desenvolvidos com o tempo, por meio de investimentos.

Os fatores de produção mais importantes são aqueles que envolvem investimentos vultosos e constantes e exigem especialização focados nas necessidades próprias de um setor, pois são de difícil imitação pelos concorrentes e para sua criação, são necessários altos investimentos. Estes fatores são denominados por Porter (1989) de fatores *adiantados*. A presença de instituições que primeiramente criam fatores especializados para depois manter um trabalho contínuo para seu aprimoramento é que formam a vantagem competitiva.

É importante destacar, entretanto, que os fatores adiantados de um país, são muitas vezes construídos sobre os fatores *básicos* – que são os recursos naturais, clima, localização, mão-de-obra não especializada, dívida de capital – ou através das suas desvantagens seletivas. Neste último caso, a escassez de um fator básico pode obrigar as empresas a inovar e aprimorar outro requisito para suprir essa

escassez. Um exemplo disto é a produção *just-in-time* dos japoneses, que foi desenvolvida para economizar espaços de custos proibitivos em um país insular pequeno, com poucos recursos naturais. Eles converteram desvantagens de fatores em vantagem competitiva.

Todavia, as desvantagens só se transformam em vantagens quando elas fornecem à empresa indícios adequados sobre as circunstâncias que se difundirão para os demais países, permitindo que se preparem para inovar, antes dos rivais externos. Ademais, é necessário que existam circunstâncias favoráveis em outros pontos do “diamante” – consideração que se aplica a quase todos os determinantes – para que os fatores *adiantados* e especializados sejam criados e aperfeiçoados.

2.3.2 Condições de demanda

A demanda interna tem uma influência muito grande na dinâmica da competição, pois ela determina o rumo da melhoria e inovação pelas empresas do país. Porter (1989) destaca três atributos da demanda interna que são muito significativos para a competição: a composição ou natureza das necessidades do comprador, o tamanho e padrão de crescimento e os mecanismos pelos quais a preferência interna é transmitida aos mercados estrangeiros.

A composição da demanda determina o modo pela qual as empresas percebem, interpretam e reagem às necessidades do cliente. A demanda deve conter compradores exigentes e sofisticados em relação ao produto ou serviço para que as empresas adquiram vantagem competitiva. Eles proporcionam a amostra do que os compradores mais adiantados necessitam pressionando as empresas locais a atender altos níveis em termos de qualidade, características do produto e serviços.

As empresas locais podem obter vantagem competitiva das estrangeiras por estarem mais próximas de seus compradores. A demanda interna demonstra às empresas locais suas necessidades antecipadamente de suas rivais.

O entendimento destas necessidades exige uma compreensão intuitiva do cliente, uma comunicação aberta com o mesmo e um pessoal técnico e administrativo de alto nível. Por isso que as empresas estrangeiras podem ter mais dificuldade para compreender o mercado interno, já que a cultura e os hábitos dos compradores determinam em muitos casos as necessidades do mercado. “O que há

de fundamental num produto ou na sua apresentação quase sempre reflete as necessidades do mercado interno” (PORTER, 1989, p. 104).

Assim, a proximidade, tanto física quanto cultural da demanda interna ajuda as empresas locais a perceber novas tendências, além de permitir um contato estreito no processo de desenvolvimento e criar oportunidades para que este seja difícil de se copiar pelas empresas estrangeiras.

As empresas são capazes de se antecipar às tendências globais se os valores de seu país se encontrarem em expansão, ou seja, se o país está exportando seus valores e preferências, assim como seus produtos. A procura interna prenuncia a demanda mundial ou se atrasa em relação a ela, em parte porque os valores embutidos em sua cultura estão se difundindo ou estão se retraindo. Um exemplo seria a difusão de produtos alimentícios semi-prontos ou prontos, de comida rápida, dos Estados Unidos para os consumidores de outros países, que assim como os americanos, também desejavam produtos de compra fácil e que tenham praticidade.

Desde que sua composição seja sofisticada e prenuncie as necessidades internacionais, o tamanho e o padrão do crescimento da demanda local podem reforçar a vantagem nacional em uma empresa.

Um mercado interno grande pode levar à vantagem competitiva em indústrias nas quais há economia de escala ou aprendizado ao estimular as empresas do país a investir agressivamente em grandes instalações, desenvolvimento de tecnologias e melhoramento da produção. Porém, as empresas globais não devem levar em conta apenas a demanda local, mas também os mercados estrangeiros que elas atuam, atendendo as necessidades de todos os compradores.

O tamanho do mercado interno é uma vantagem se estimular investimento e reinvestimento ou dinamismo. No entanto, ele pode também enfraquecer o dinamismo e tornar-se desvantagem. Um mercado interno em grandes proporções pode oferecer vastas oportunidades às empresas, fazendo com que estas não vejam a necessidade de estender sua atuação ao mercado internacional. Neste caso, a ação de outros determinantes, como a intensidade da rivalidade interna, são decisivos para que o mercado interno se constitua em um ponto forte ou fraco.

A taxa de crescimento da demanda interna é outro fator relevante para a vantagem competitiva, pois o acelerado crescimento faz com que as empresas

adotem tecnologias novas mais rapidamente, com menos receio de que tornem redundantes os investimentos existentes.

Diante desses fatores, pode-se verificar que a composição da demanda interna está na raiz da vantagem nacional, e o tamanho e o padrão de crescimento dessa demanda podem ampliar esta vantagem, afetando o comportamento, a oportunidade e a motivação do investimento.

Entretanto, não se pode esquecer do terceiro atributo da demanda interna que Porter (1989) classifica como importante fator para a competição: os mecanismos pelos quais a demanda interna se internacionaliza e impulsiona os produtos e serviços do país para o mercado externo.

Com a globalização, houve um crescimento acentuado de consumidores móveis, isto é, de pessoas ou companhias multinacionais que viajam para outros lugares, mas que têm a preferência de utilizar produtos ou serviços do seu país de origem, seja por confiança, por facilidade de comunicação, ou por proximidade cultural. A existência destes clientes revela uma oportunidade para uma empresa nacional estabelecer-se no exterior, explorando este tipo de mercado.

Outro meio pelo qual a demanda interna pode ser transmitida é quando as necessidades e desejos locais são passados aos consumidores estrangeiros. Eles aprendem abordagens e valores que refletem as condições locais e tendem a levá-los de volta para seu país, quando já se acostumaram com estes novos costumes.

Desse modo, verifica-se que os tributos mais importantes da demanda interna são os que proporcionam um estímulo inicial e constante para o investimento e a inovação, bem como para a competição, com o tempo, em segmentos cada vez mais sofisticados.

Todavia, assim como nas condições de fatores, o efeito das condições da demanda interna depende de outras partes do "diamante", não podendo ser analisadas isoladamente. Se não houver indústrias de apoio adequadas, por exemplo, as empresas podem não ter a capacidade de reagir à exigência dos seus compradores internos.

2.3.3 Indústrias correlatas e de apoio

O terceiro grande determinante da vantagem nacional é a presença de indústrias correlatas e de apoio que sejam internacionalmente competitivas.

Entende-se por indústrias correlatas aquelas em que empresas podem partilhar atividades na cadeia de valores através das indústrias – como canais de distribuição, desenvolvimento de tecnologia – ou transferir conhecimentos protegidos pelo direito de propriedade de uma indústria para a outra (PORTER, 1989).

A vantagem competitiva de algumas indústrias fornecedoras confere vantagens potenciais às empresas locais, pois produzem insumos amplamente usados e importantes para a inovação ou a internacionalização.

As empresas fornecedoras possibilitam o acesso eficiente, rápido e por vezes preferencial na maioria dos insumos economicamente rentáveis às empresas. Mas não é somente a simples disponibilidade de máquinas ou insumos que estabelece uma vantagem – já que a eficiência na utilização dos mesmos é mais significativa, mas, sobretudo os estreitos relacionamentos de trabalho entre fornecedores e empresa, proporcionando inovação e aperfeiçoamento.

Os fornecedores ajudam as empresas a ver novos métodos e oportunidades de aplicar tecnologia nova. As empresas têm acesso fácil à informação, às novas idéias e conhecimentos e às inovações do fornecedor. Têm a oportunidade de influenciar os esforços técnicos dos fornecedores, bem como de servir como local de testes para o trabalho de desenvolvimento. O intercâmbio de pesquisa e desenvolvimento e a solução conjunta dos problemas levam a resultados mais rápidos e mais eficientes. Os fornecedores também tendem a ser um canal para a transmissão de informação e inovações de firma para firma. Através desse processo, o ritmo de inovação dentro de toda a indústria nacional é acelerado (PORTER, 1989, p. 121).

Desta maneira, os fornecedores e as empresas que se localizam próximos um aos outros podem ganhar vantagens com o encurtamento das linhas de comunicação, o rápido fluxo de informações e o constante intercâmbio de idéias e inovações se souberem estreitar as relações de trabalho.

Se os próprios fornecedores forem competidores globais, as empresas poderão obter ainda mais vantagens, visto que fornecedores que são dependentes de uma só empresa ou apenas do setor doméstico trarão menos estímulo à melhoria e aperfeiçoamento.

Do mesmo modo, a presença de indústrias correlatas de sucesso internacional no país também oferece oportunidades de informação e intercâmbio técnico, aumentando a probabilidade de novos interesses surgirem e constituindo fontes de novos participantes que dão uma nova importância à competição.

As vantagens tanto de fornecedores quanto de indústrias correlatas dependem do resto do “diamante”, pois: um grupo de rivais internos pode estimular a formação de fornecedores mais especializados bem como de indústrias correlatas; a crescente demanda interna também estimula o crescimento e o aprofundamento de indústrias fornecedoras; e as reservas de fatores especializados são transferíveis para indústrias correlatas e de apoio influenciando no seu desenvolvimento.

2.3.4 Estratégia, estrutura e rivalidade de empresas

As circunstâncias e o contexto nacionais geram fortes tendências relativas à forma de criação, organização e gerenciamento das empresas, assim como a natureza da rivalidade doméstica.

Cada empresa possui sua estratégia e seu sistema gerencial; não há um padrão que se aplique a todas as empresas de diferentes setores. A competitividade num setor específico decorre da convergência das práticas gerenciais e dos modelos organizacionais mais adotados no país que possui fontes de vantagem competitiva no setor (PORTER, 1999).

Os países também diferem de forma acentuada quanto aos objetivos empresariais e dos indivíduos. Para Porter (1989), as diferenças na prática administrativa ocorrem principalmente em áreas de treinamento, formação e orientação de líderes, estilo de grupo em contraposição a estilo hierárquico, influência da iniciativa individual, capacidade de coordenar funções, entre outros. São essas diferenças que criam vantagens ou desvantagens na competição entre as empresas, pois também se referem à inovação e a melhoria da organização como um todo.

As metas das instituições e os valores de um país estabelecidos para as empresas e os indivíduos, e o prestígio que estes últimos atribuem a certos setores industriais, guiam o investimento de capital e os recursos humanos, afetando também o desempenho competitivo de outros setores.

As metas das empresas são determinadas pelas estruturas da propriedade, condições de mercado de capital e natureza da direção empresarial de um país. Estas exercem amplas influências sobre as vantagens nacionais. As empresas têm diferentes cobiças por fundos, diferentes perfis de risco e diferentes horizontes temporais de investimento. Os mercados nacionais de capital também fixarão

diferentes metas para diferentes tipos de indústria. Deste modo, as metas dos donos e diretores das organizações devem corresponder às necessidades empresariais para que o país tenha êxito na competição.

A motivação individual para trabalhar também pode aumentar ou diminuir o sucesso de determinadas empresas. O sistema de recompensa, a relação entre os funcionários, o desenvolvimento de conhecimentos com treinamento e o orgulho profissional ou técnico influenciam significativamente no sucesso organizacional. Pessoas talentosas e criativas são um recurso escasso em muitos países que fazem a diferença na competição empresarial. O êxito de um país depende, em grande parte, de investimentos constantes para aperfeiçoar as capacidades, compreender melhor o setor em que a empresa atua e estabelecer um bom relacionamento entre diretores, empregados e empresa.

Além disso, a qualidade dos recursos humanos atraídos por determinadas empresas e a motivação das pessoas podem ser afetadas pelo prestígio nacional. A obtenção de sucesso internacional pode tornar uma empresa influente por razões históricas, localização geográfica, estrutura social, ou outros fatores. A vantagem competitiva resulta com freqüência do fato de as profissões ou empresas famosas atraírem mais pessoas de talento, bem como um número constante de novas empresas.

Quanto a rivalidade interna, Porter (1989) a considera como a mais importante de todos os determinantes do sistema devido ao efeito poderosamente estimulante que ela tem sobre os demais.

O autor concluiu através de seus estudos com as nações que, na competição global, as empresas bem sucedidas competem vigorosamente no seu país e pressionam-se mutuamente para melhorar e inovar. Segundo o autor, a rivalidade interna, se comparada com a rivalidade com empresas estrangeiras, é mais benéfica ao país, pois entre os rivais locais criam-se pressões para reduzir custos, melhorar qualidade e serviços e instituir novos produtos e processos.

Os rivais nacionais entram em disputas ferrenhas: lutam não só pelo mercado, mas também pelas pessoas, pelas descobertas técnicas e pelo orgulho da empresa diante da competição local.

A rivalidade interna mostra que o sucesso de um pode ser obtido também pelos outros, já que desfrutam das mesmas condições de fatores e do mesmo

acesso ao mercado interno. Estas mesmas condições forçam as empresas locais a buscar fontes de ordem superior e mais sustentáveis da vantagem competitiva.

As empresas devem encontrar tecnologias das quais são proprietárias, colher economias de escala, criar redes internacionais próprias para comercialização ou explorar as vantagens nacionais mais eficientemente do que o competidor ao lado (PORTER, 1989, p. 138).

Quando um grupo de rivais domésticos cria alternativas de estratégia, elas podem ser imitadas e melhoradas pelos competidores locais, elevando a taxa de inovação e formando barreiras contra a penetração estrangeira, visto que as idéias difundem-se mais depressa dentro do país.

Da mesma forma, a rivalidade local também proporciona uma proteção contra formas de intervenção do governo, que retardam as inovações e reprimem a competição. Ao se unirem para obtenção de apoio governamental, os rivais locais obtêm benefícios que refletirão em toda a indústria, como por exemplo, assistência na abertura de mercados estrangeiros e incentivos na criação de fatores especializados.

Contudo, deve-se destacar que a existência de vários competidores locais não é suficiente para determinar o sucesso. É necessário que haja uma rivalidade efetiva entre os competidores, além de possuir outras vantagens no "diamante".

A rivalidade interna intensiva depende da criação de novos competidores com novos negócios para que ocorra a inovação. Cada um dos determinantes do "diamante" possui um papel na determinação das indústrias nas quais surgem novas companhias.

2.3.5 O acaso e o papel do governo

Outros fatores que devem ser considerados no ambiente da competição nacional são o acaso e a atuação do governo no país. O acaso é um acontecimento casual, incerto, que está fora do alcance das empresas. Porter (1989, p. 143) cita como exemplos de acaso os atos de pura invenção; as importantes descontinuidades tecnológicas; as modificações significativas nos mercados financeiros mundiais ou nas taxas de câmbio; as decisões políticas de governos

estrangeiros; os surtos de demanda mundial ou regional; as discontinuidades nos custos de insumos, como os choques de petróleo; e as guerras.

O acaso ou os acontecimentos ocasionais são importantes porque podem interromper ou criar mudanças significativas no quadro da competição internacional. Eles podem neutralizar as vantagens dos competidores já consolidados e possibilitar que novas empresas conquistem seu espaço no mercado, em consequência de novas e diferentes condições.

Assim, o acaso modifica as condições do “diamante”. É necessária uma interrupção para modificar as bases da vantagem de forma que permita a construção de um novo “diamante” que corresponda à nova realidade e suplante o outro.

No entanto, embora os acontecimentos ocasionais possam permitir modificações nos determinantes, Porter (1989, p. 144) destaca que “os atributos nacionais desempenham papel importante na determinação de *quais os países que exploram esses atributos*”. Os países que possuem um “diamante” mais favorável terão mais probabilidade de transformar os acontecimentos fortuitos em vantagens competitivas, tendo que as empresas agirem rapidamente para superá-los.

Com relação ao governo, pode melhorar ou piorar a vantagem competitiva nacional, de acordo com as políticas públicas implementadas. O papel do governo é de influenciar os quatro determinantes do “diamante”, agindo como um “pressionador” e desafiador. Uma política governamental sólida busca proporcionar os instrumentos necessários à competição, através de esforços ativos para estimular a criação de fatores, ao mesmo tempo em que cria um certo desconforto e uma intensa pressão competitiva.

O governo não é capaz de criar setores competitivos, esta tarefa cabe somente às empresas. Ele desempenha um papel parcial, que produz resultados positivos quando atuados em conjunto com os determinantes.

As políticas governamentais bem sucedidas são aquelas que criam um ambiente em que as empresas são capazes de ganhar vantagem competitiva, e não aquelas que envolvem o governo diretamente no processo, com exceção dos países que se encontram no início do processo de desenvolvimento. Trata-se de um papel indireto, e não direto (PORTER, 1999, p. 197).

Assim, a política governamental falhará se continuar sendo a única fonte de vantagem competitiva nacional. As políticas bem sucedidas funcionam nas

empresas onde os determinantes do sistema estão presentes e o governo consegue reforçá-los. O quadro 4 sintetiza alguns papéis que o governo e as corporações devem cumprir para o sucesso competitivo nacional.

INFLUÊNCIAS NA COMPETITIVIDADE	FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA	PAPEL DO GOVERNO NO APRIMORAMENTO	PAPEL DAS CORPORações NO APRIMORAMENTO
Contexto para a estratégia e rivalidade da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto local que encoraje o aprimoramento • Competição vigorosa entre empresas locais 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar barreiras à competição local • Organizar órgãos do governo para o <i>cluster</i> • Atrair investimentos • Promover exportações 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular comercialização conjunta • Colaborar com governo na promoção das exportações • Divulgar o <i>cluster</i>
Condições dos insumos e outros fatores de produção	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade e custo (matérias-primas, recursos humanos, tecnologia, energia, capital, etc) • Qualidade • Especialização dos fatores 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar programas de educação e treinamento • Implementar pesquisa relacionada ao <i>cluster</i> • Prover informações sobre o <i>cluster</i> • Prover infra-estrutura 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir nos currículos educacionais • Patrocinar pesquisa universitária • Manter vínculos estreitos com gestores da infra-estrutura • Desenvolver custos • Coletar informações sobre o <i>cluster</i>
Condições da demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes locais exigentes e sofisticados • Necessidades dos clientes que antecipem o que acontecerá em outros locais • Demanda local pouco comum em segmentos especializados que possam ser globalmente atendidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar normas regulamentares favorecendo a inovação • Patrocinar atividades de teste e certificação • Atuar como comprador sofisticado 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar em conjunto com governo de modo a encorajar a inovação • Construir organizações de testes e normatização
Setores correlatos e de apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Presença de fornecedores capazes • Presença de setores correlatos competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinar encontros entre membros do <i>cluster</i> • Encorajar esforços para atrair fornecedores e prestadores de serviços • Estabelecer zonas de livre comércio, parques de fornecedores, condomínios, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constituir associação comercial específica para o <i>cluster</i> • Estimular a formação de fornecedores locais e atrair investidores para fornecer insumos e outros fatores de produção

Quadro 4 – Fatores influenciando competitividade e papéis de governo e corporações
Fonte: Porter adaptado por Cassarotto e Pires (2001)

Diante desses fatores, conclui-se que as políticas públicas devem ser sistêmicas, buscando influenciar todos os determinantes, embora haja evidentes limitações dos governos locais, principalmente os dos países em desenvolvimento. A característica desejável é que o governo atue como um articulador para o setor privado, encorajando a mudança, promovendo a rivalidade doméstica e estimulando a inovação.

2.3.6 O "diamante" como um sistema

Diante da análise dos quatro determinantes, verificou-se que o efeito de um determinante freqüentemente depende do estado de outros. O ponto fraco em qualquer um dos determinantes pode refrear o potencial de desenvolvimento e aprimoramento do setor. Entretanto, deve-se considerar que os pontos do "diamante" também se reforçam mutuamente, constituindo um verdadeiro sistema.

A sofisticação da demanda não estimulará a elaboração de produtos mais avançados se a indústria não dispor de recursos humanos habilitados para produzi-los. Através da rivalidade interna, as empresas locais estimulam o desenvolvimento das tecnologias, dos recursos humanos com alta qualificação e da infra-estrutura especializada. Elas investem na criação e/ou no aprimoramento dos fatores incitando programas de Pesquisa & Desenvolvimento em universidades e instituições científicas. A melhoria nas condições de fatores pode atrair outras empresas concorrentes a se instalarem no local. Com a concentração de empresas atuantes no mesmo setor, outras firmas correlatas e de apoio também podem surgir e/ou aumentar estimulando ainda mais a criação de fatores.

Desta forma, percebe-se claramente que a vantagem competitiva depende da maneira com que uma determinada ação mobilize os outros determinantes. A ação conjunta da rivalidade interna e da concentração geográfica, entretanto, têm a capacidade maior de transformar todo o sistema (PORTER, 1989). A rivalidade doméstica, como já descrita anteriormente, pode promover melhorias em todos os determinantes e a localização geográfica amplia a interação das quatro influências isoladas.

Embora uma única empresa possa criar ou influenciar os determinantes do "diamante", principalmente se ela tiver influência econômica e política preponderante sobre a região, um grupo de rivais, competindo e colaborando entre si, oferece mais

estímulos através da pressão coletiva sobre instituições educacionais, de pesquisa, entidades governamentais e fornecedores, aumentando também a disseminação do conhecimento e do aprendizado.

O sistema do “diamante” cria um ambiente que promove os aglomerados de setores competitivos que se interligam geralmente através de relacionamentos verticais – comprador-vendedor, ou horizontais – clientes comuns, canais de distribuição, tecnologia. Uma vez constituído um aglomerado, todos os envolventes passam a se reforçar mutuamente.

3 METODOLOGIA DO TRABALHO

Segundo Mattar (1996), o tipo de pesquisa é um conceito complexo que não pode ser usado de qualquer maneira. Portanto, encontram-se várias classificações, que levam em conta diferentes variáveis. De acordo com o autor, com relação a tais variáveis, as pesquisas podem ser classificadas quanto:

- a) natureza das variáveis pesquisadas: qualitativas e quantitativas;
- b) natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas: descritivas e causais;
- c) ao objetivo e ao grau de cristalização do problema: exploratória e conclusiva;
- d) a forma utilizada para coleta de dados primários: por comunicação e observação;
- e) ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade: estudos de campo, estudos de caso, levantamentos de campo;
- f) a dimensão da pesquisa no tempo: ocasional e evolutiva;
- g) a possibilidade de controle das variáveis em estudo: experimentais de laboratório, experimentais de campo e *expost facto*;
- h) ao ambiente de pesquisa de campo, de laboratório e por simulação.

De acordo com esta classificação e levando-se em conta as variáveis que foram abordadas, a pesquisa é de natureza quantitativa e qualitativa.

A pesquisa quantitativa normalmente se mostra apropriada quando existe a possibilidade de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população. Esse tipo de pesquisa usa medidas numéricas para testar constructos científicos e hipóteses, ou busca padrões numéricos relacionados a conceitos cotidianos (DIAS, 2000).

Para a análise do estudo foi utilizada a Pesquisa da Atividade Econômica Paulista (PAEP), realizada em 2001 pela Fundação SEADE - Sistema Estadual de Análise de Dados. A PAEP constitui em uma das principais fontes de dados para o conhecimento do processo de reestruturação produtiva das empresas situadas no estado de São Paulo. Ela é de grande valia para o estudo, visto que possui uma vasta quantidade de questões e variáveis relevantes para a pesquisa, permitindo a

caracterização e o cruzamento entre informações econômicas e qualitativas em uma dada região e no mesmo período temporal.

A pesquisa tem caráter amostral, construída a partir do conjunto de empresas do *Cadastro Central de Empresas (CEMPRE)* do IBGE, onde constam somente empresas juridicamente estabelecidas. As informações foram captadas através de um questionário², que foi concebido a partir do estudo de pesquisas industriais realizadas nos seguintes países: Espanha, Canadá, Chile, Argentina, Venezuela e Brasil.

A PAEP foi planejada para permitir o cálculo de estimativas com erro amostral controlado e nível de flutuação aceitável entre o resultado obtido a partir da amostra e a população real das empresas definidas. É possível também calcular estimativas alternativas através dos exercícios estatísticos exploratórios na base de microdados, desde que sejam respeitadas algumas regras de sigilo de informações, como a publicação mínima de valores de três unidades de investigação.

Contudo, a análise da região do Bom Retiro nesta pesquisa é inviável por extrapolar os erros amostrais da pesquisa, impossibilitando separar o Município de São Paulo (MSP) em distritos. Diante de tal situação, foi utilizada a divisão do MSP em cinco grandes áreas: norte, sul leste, oeste e centro, convenções utilizadas pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e baseada no exemplo de análise de Brito (2005)³.

Além da pesquisa quantitativa, foi realizada uma pesquisa qualitativa para complementar a análise da região, visto que o levantamento da PAEP aplica as mesmas questões a todas as empresas industriais do estado de São Paulo, não traduzindo as especificidades setoriais.

Deste modo, a característica da pesquisa qualitativa é, principalmente, a ausência de medidas numéricas e análises estatísticas, examinando aspectos mais profundos e subjetivos do tema em estudo. De acordo com Godoy (1995, p. 58), a pesquisa qualitativa consiste em obter os dados necessários à pesquisa de forma descritiva “sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos”.

² Disponível no site <http://www.seade.gov.br/produtos/paep/index.php>

³ A divisão do MSP será aprofundada na Análise, item 4.

O estudo também é de caráter descritivo, visto que teve o objetivo de desenvolver a pesquisa levando em consideração a sistematização das observações efetuadas. Com relação à natureza descritiva, Trivinos (1987) atenta para o conhecimento do pesquisador na delimitação de técnicas, métodos e teorias que orientarão a coleta e a análise de dados. A população e a amostra devem estar bem definidas, da mesma forma que os objetivos do estudo.

Segundo Vergara (1997), conceitua-se população como um conjunto de elementos que possuam uma ou mais características em comum e que se referem a situações as quais o pesquisador quer fazer inferências ou estimativas. Sendo assim, a população deste estudo consiste em todos os agentes envolvidos na cadeia produtiva têxtil-vestuário da região do Bom Retiro, como as indústrias têxteis e de confecção, os órgãos municipais e governamentais, as instituições participantes do processo produtivo, bem como os fornecedores de bens e serviços.

Já a amostra foi definida por acessibilidade e tipicidade, sem procedimentos probabilísticos. A amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade; acessibilidade é a seleção de elementos utilizando-se o critério de facilidade de acesso a eles; e tipicidade constitui uma seleção de elementos que são considerados representativos da população-alvo (VERGARA, 1997).

Como a pesquisa qualitativa foi efetuada através da análise de uma região produtiva específica, a proposta foi delineada a partir da metodologia de um estudo de caso, que nada mais é que "uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto" (ROESCH, 1999, p. 155).

O estudo de caso tem como técnicas básicas para efetivação da pesquisa, a entrevista e a observação. As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos entrevistados, de maneira informal, buscando a identificação dos elementos mais representativos acerca do objeto em análise, com base na percepção e vivência dos atores sociais envolvidos no processo.

Deste modo, os sujeitos de pesquisa – que fornecem os dados de que se necessita (VERGARA, 1997) – foram os proprietários ou gerentes das empresas da região, bem como dos representantes da Câmara de Dirigentes Lojistas do Bom Retiro, que representa a associação entre os lojistas da região, além de outras entidades participantes da cadeia produtiva local, como o SENAI e o SEBRAE.

Assim, os dados e as informações coletadas foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas e dados secundários, como pesquisa bibliográfica e exame de documentos, objetivando dar estrutura capaz de fornecer informações efetivas para a análise do estudo. Outros dados foram coletados através de bibliografia, documentos eletrônicos e relatórios fornecidos pela Câmara de Dirigentes Lojistas do Bom Retiro.

Entretanto, cabe ressaltar algumas limitações encontradas pela pesquisadora ao entrevistar os atores sociais citados anteriormente. Como muitos empresários não tinham disponibilidade de tempo, houve uma certa dificuldade em entrevistá-los, principalmente pelo período da entrevista coincidir com a época do ano mais movimentada para o setor, próxima ao Natal.

Assim, reforça-se o princípio da acessibilidade na coleta de dados deste estudo para a pesquisa qualitativa, onde se procurou entrevistar os agentes mais representativos da cadeia produtiva, geralmente aqueles que estavam mais envolvidos na interação entre as empresas da região.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, serão analisadas as abordagens discutidas pelos autores citados na fundamentação teórica buscando validar ou contrapor a teoria da prática.

Desta forma, será avaliada se a região do Bom Retiro se caracteriza como um APL a partir da compreensão da cadeia têxtil-vestuário no Brasil e na metrópole paulistana, e posterior análise da representatividade e das características do setor no Bom Retiro.

4.1 A cadeia têxtil-vestuário

A cadeia produtiva têxtil-vestuário é constituída tradicionalmente por empresas de grandes setores industriais, como: a indústria química, que provê fibras químicas ou manufaturadas e insumos para tinturaria e acabamento; a indústria agropecuária, que fornece fibras naturais para fiação; e a indústria de máquinas e equipamentos especializados, que revolucionam a estrutura produtiva e de negócios através das novas tecnologias de informação - representadas pelos bens de capital (figura 6). A parte central desta cadeia é formada pela indústria têxtil e de vestuário, onde a primeira é responsável pelo processo de fiação e tecelagem, e a segunda pela transformação dos tecidos em roupas comerciais (GARCIA; CRUZ-MOREIRA, 2004).

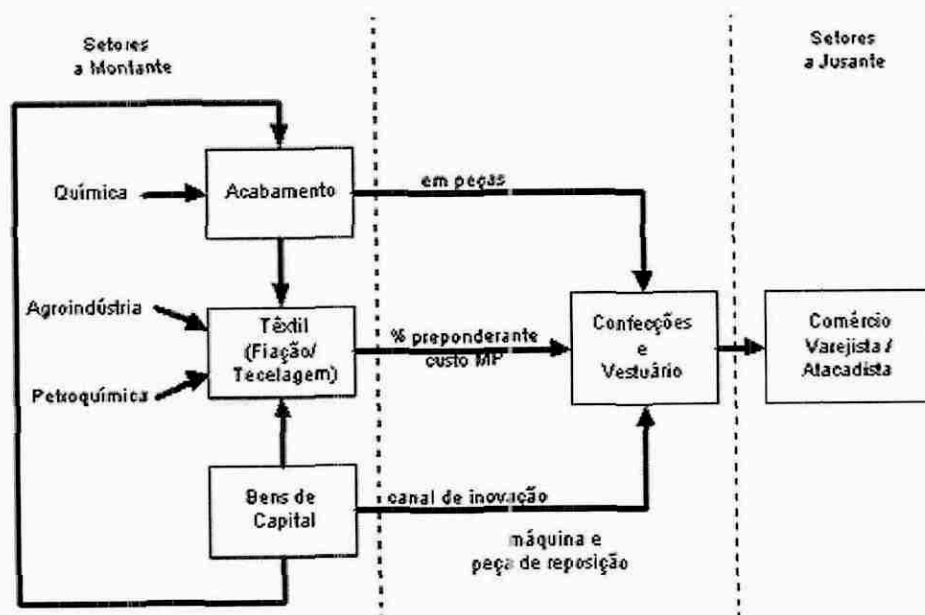


Figura 6 Cadeia produtiva têxtil-confecções
Fonte: IPT extraído de SPDesign (2006)

A interdependência entre os setores têxtil e confecções é bastante acentuada, e o tecido prepondera na composição dos custos de produção das confecções. A cadeia produtiva finaliza-se no comércio varejista/atacadista, com a venda dos produtos ao cliente final.

Garcia e Cruz-Moreira (2004, p. 276) destacam as principais estratégias dentre as empresas coordenadoras da cadeia:

- as produtoras de marcas, que utilizam serviços de subcontratação nacional ou internacional;
- os grandes varejistas, lojas de departamento e varejistas especializados multimarcas, varejistas de massa (lojas de desconto e hipermercados) e redes de varejo, que antigamente distribuíam os produtos das empresas;
- comercializadores de marca, que nasceram sem fábricas ou lojas e desde sua origem subcontratam fornecedores nos países em desenvolvimento onde os custos de produção são mais baixos.

Durante a década de noventa, com a abertura comercial do complexo têxtil-vestuário, houve uma invasão de produtos de origem asiática a preços muito baixos, gerando um grande impacto sobre a indústria brasileira. Contudo, a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção - ABIT (2006) além ao fato de que, mesmo com este fenômeno, a indústria têxtil e de confecções brasileira manteve seus planos de expansão e de investimentos em máquinas e equipamentos mais

modernos, em treinamento, em desenvolvimento de produtos, processos e novas técnicas de gestão, entre outros.

A figura 7 evidencia estes investimentos, sobretudo no período de 1995 a 2000, apresentando-se bastante expressivos no setor têxtil (em azul) e de confecção (em vermelho).

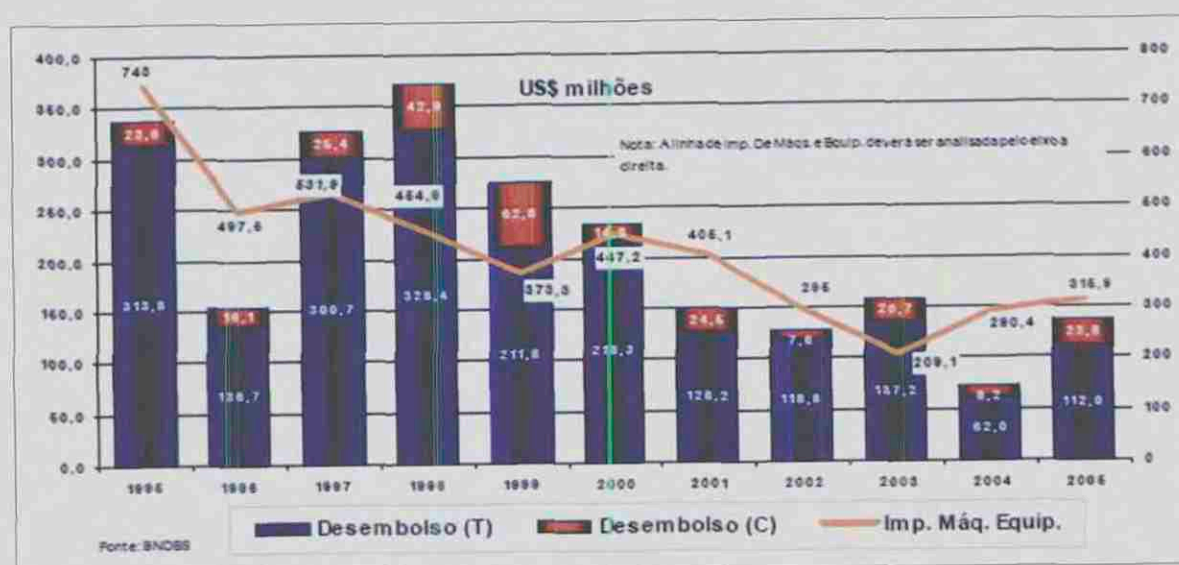


Figura 7 Histórico de investimentos
Fonte: ABIT (2006)

Embora tenha ocorrido uma diminuição destes investimentos até os dias atuais, a ABIT (2006) ainda os considera significativos:

Ainda assim, é nítido o processo de evolução que está em curso nesta área, dentro do segmento. Prova disso é a melhoria na infra-estrutura de ensino e a enorme expansão da oferta de cursos técnicos e profissionalizantes *design*, criação, moda, desenvolvimento de produtos, incorporação de nanotecnologia e biotecnologia, dedicados ao setor, de nível médio e superior, fruto de uma demanda crescente nas empresas por profissionais qualificados e atualizados com as novas práticas de fabricação. Não há dúvidas que, dentro de alguns poucos anos, mesmo esta variável deverá ser superada pelo setor, garantindo às nossas empresas um degrau ainda mais alto na sua competitividade internacional (ABIT, 2006).

A troca de máquinas e equipamentos é a parte mais dispendiosa do esforço para o aumento da produtividade e possibilita a obtenção de resultados significativos a curto prazo. Já o treinamento e a capacitação das pessoas e as melhorias dos processos de gestão e controle exigem maior tempo para os ganhos de

produtividade, visto que envolvem mudanças não só técnicas, mas como também culturais e estruturais.

Segundo a consultoria feita pela Werner International⁴ (*apud* ABIT, 2006) para avaliar o grau de competitividade do Brasil no setor, as indústrias brasileiras são bastante competitivas e estão a frente dos países asiáticos. No entanto, perdem para a Europa e para os EUA pela defasagem na produtividade da mão-de-obra e no grau de evolução dos sistemas e controle e gestão (quadro 4).

<i>Benchmark Global (Base de Comparação = 100)</i> ¹					
Regiões	Fiação	Tecelagem	Malharia	Acabamento	Média
Europa	85	83	83	87	85
América do Norte	78	78	78	76	78
Brasil	72	68	83	78	75
Ásia	72	72	70	74	72

Quadro 4 – *Benchmark global (comparativo)*

Fonte: Werner International (*apud* ABIT, 2006)

Nota: (1) Dados sobre a confecção ainda não disponíveis.

Com os grandes investimentos no setor, as indústrias brasileiras têxteis e de confecções se tornaram mais competitivas, levando mais qualidade dos seus produtos aos consumidores brasileiros a preços estáveis, com a entrada do Plano Real, em 1994, e ampliando sua referência de moda na área internacional.

O evento São Paulo *Fashion Week* (SPFW) iniciou-se nesse período, em 1996, quando ainda era conhecido com Morumbi *Fashion* Brasil e é considerado hoje como o evento de moda mais importante da América Latina (SPFW, 2006). De acordo com o *site* oficial⁵, o evento inicialmente era visto por apenas 300 pessoas e com quatro desfiles diários. Foi nesse período que surgiram as *tops* brasileiras como a consagrada Gisele Bündchen, e diversos estilistas reconhecidos internacionalmente, como Ricardo Almeida e Reinaldo Lourenço. Nesses dez anos de atuação, os investimentos do SPFW cresceram de 600 mil reais em sua primeira edição, para mais de cinco milhões de reais em 2005, com 46 empresas participantes e mais de cem mil pessoas de público (SPFW, 2006), evidenciando a importância e o sucesso do evento e, juntamente, a evolução da moda no Brasil.

⁴ Consultoria norte-americana de atuação em diversos países com especialidade no segmento têxtil-vestuário. (www.wernertex.com)

⁵ <http://www.spfw.uol.com.br>

O setor têxtil e de confecções pode movimentar significativamente a economia brasileira, já que tem a capacidade de gerar vários empregos, como demonstra a figura 8. "O setor do vestuário é aquele que mais tem capacidade de geração de postos de trabalho, dentro de toda indústria de transformação [...] a cada R\$ 10 milhões a mais na produção" (ABIT, 2006, p.9).

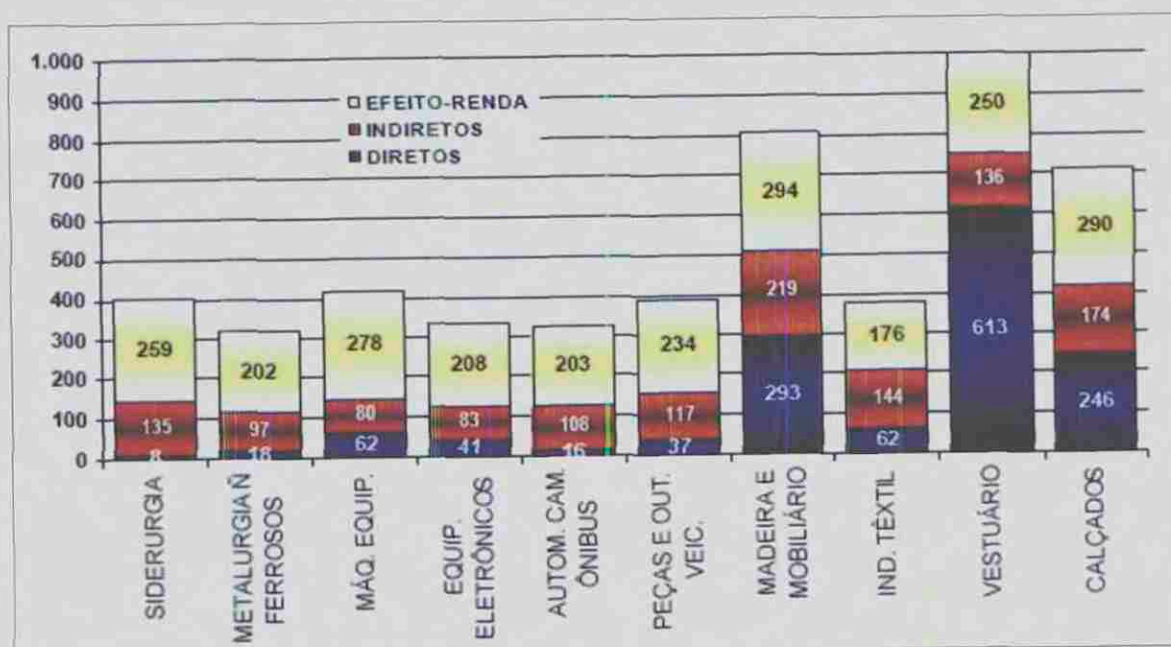


Figura 8 Comparativo de potencial de geração de postos de trabalho (matriz de emprego do BNDES)
Fonte: BNDES (apud ABIT, 2006)

No entanto, houve uma eliminação de 260 mil empregos no setor desde 2002, segundo dados do IBGE (apud ABIT, 2006). Para a ABIT (2006), esta situação poderia ser evitada se houvesse mais estímulo ao consumo interno e à exportação, ampliando a produção na proporção do crescimento da demanda potencial do país – 7,9% nos últimos três anos segundo dados do Banco Central e do IBGE. A desvalorização do dólar, a carga tributária crescente, os juros cada vez mais elevados e a difícil acessibilidade ao crédito por parte das PME's emperram as possibilidades de exportação.

Dessa forma, percebe-se a necessidade de apoio governamental para induzir o crescimento do setor têxtil e de confecção e, conseqüentemente, do desenvolvimento e da inclusão social através da geração de empregos. Para que as indústrias brasileiras deste setor consigam competir com os outros países, é necessário um extenso desenvolvimento da plena capacidade exportadora do setor,

além de um aumento nas tarifas de importações de produtos semelhantes e o acesso aos principais mercados, como a ALCA e a União Européia.

4.2 O setor têxtil-vestuário na cidade de São Paulo

Em meados dos anos cinquenta, a produção de vestuário na cidade de São Paulo consistia praticamente na indústria de roupas brancas, roupas íntimas e um pequeno grupo de confecções de roupas femininas, semi-artesanais, que se limitavam a alguns artigos da moda (KONTIC, 2001).

Até os anos setenta, o setor têxtil possuía maior participação que o vestuário, pois as pessoas costumavam comprar os tecidos e encomendar a roupa do seu gosto às costureiras autônomas ou às oficinas e ateliês de alfaiataria. Somente após a introdução da calça jeans e da camiseta de algodão que a indústria brasileira de vestuário se estruturou e se expandiu.

Segundo Kotic (2001), com a urbanização, estes dois produtos viraram ícones de moda e possibilitaram que a indústria estabelecesse um padrão técnico de produção em massa. Os moldes para produzir as camisetas e as calças jeans exigiam equipamentos distintos e maquinaria pesada com várias pessoas operando, não possibilitando que fossem feitas artesanalmente. Assim, com a grande procura de produtos generalizados iniciou-se o processo produtivo da confecção em linhas de montagem, fracionando diversas tarefas da empresa em unidades específicas. Este modelo fabril de divisão do trabalho trouxe o fenômeno da integração vertical, caracterizando ainda mais seu renome industrial.

A partir daí a indústria paulistana na cadeia têxtil-vestuário cresceu significativamente, impulsionada pelo modelo substitutivo de importações, formando concentrações industriais nos grandes centros que possibilitassem condições favoráveis de infra-estrutura e acessibilidade a outros recursos.

A concentração também atraiu migrantes nordestinos, que fabricavam produtos mais baratos em grande escala, estabelecendo-se principalmente no Brás. Com o crescimento do comércio atacadista no centro da cidade, foram deslocando suas atividades para a zona leste e para o município de Guarulhos (GARCIA; CRUZ-MOREIRA, 2004).

No início dos anos oitenta, com a intensificação internacional dos produtos de vestuário em diversos segmentos, a indústria do vestuário paulistana estava inserida

num contexto de crise inflacionária e instabilidade da demanda, com elevação das pressões de custo e das deseconomias urbanas. De acordo com Garcia e Cruz-Moreira (2004, p. 274), o fenômeno das deseconomias de aglomeração é caracterizado por “fatores como o congestionamento decorrente da alta concentração no município e do aumento dos custos derivados do aumento do preço da terra, dos aluguéis, dos salários, entre outros”.

Esta difícil situação foi contornada pelas estratégias, procedimentos e condutas das diversas comunidades étnicas e culturais encontradas em São Paulo, que desempenharam um importante papel na trajetória do aprendizado e adaptação a novas circunstâncias de produto: “a estruturação social do sistema produtivo depende de solidariedade sociais que em nosso objeto serão identificadas nas comunidades e em sua distribuição micro-regional” (KONTIC, 2001).

Já na década de noventa, a partir da política de abertura comercial, verificou-se uma mudança nos processos de estruturação produtiva devido às inovações tecnológicas do setor, potencializado principalmente pelos imigrantes coreanos. Os primeiros coreanos chegaram na década de setenta, se estabelecendo como atacadistas e produtores de artigos populares similares dos nordestinos. Aos poucos, foram evoluindo para confecção de artigos de “modinha”, inovando na resposta rápida e capitalizando o desenvolvimento tecnológico dos produtores têxteis e de maquinários coreanos (GARCIA; CRUZ-MOREIRA, 2004).

A partir daí, o setor evoluiu significativamente na cidade paulistana, representando já em 2001, 62% de toda a indústria de confecção e vestuário do estado, mostrando o quanto a moda é importante para a economia de São Paulo, especialmente no emprego (PAEP, 2006).

Para ilustrar ainda mais essa representatividade, a tabela 1 da pesquisa PAEP (*apud* Brito, 2005) evidencia que a estrutura produtiva no MSP, mesmo tendo passado por profundo processo de desconcentração e reestruturação desde os anos 80, prossegue como espaço fundamental para a indústria do estado de São Paulo.

Tabela 1 – Atividades industriais selecionadas: Índice de Especialização (QL) e Participação Percentual do Município de São Paulo no total do estado, segundo Unidades Locais Produtivas, Pessoal Ocupado e Valor Adicionado, em 2001.

Atividades industriais selecionadas (Caepaep)	Unidades Locais Produtivas (UL)			Pessoal Ocupado (PO)			Valor Adicionado (VA)		
	Nº Absoluto	Especialização (QL)	Participação (%)	Nº Absoluto	Especialização (QL)	Participação (%)	Total R\$	Especialização (QL)	Participação (%)
12 Extrativa	58	0,23	7,3	1.268	0,59	8,7	56.539.249	0,32	13,5
15 Alimentos e Bebidas	1.371	0,85	28,4	57.837	0,58	24,8	4.376.194.032	0,91	26,0
17 Prod. têxteis	654	0,95	31,7	21.569	0,86	20,4	650.095.088	0,75	19,1
18 Vestuário e Acessórios	2.638	1,57	52,6	53.994	3,18	50,7	869.494.870	1,86	57,4
19 Artigos de Couro e Calçados	253	0,54	17,9	5.708	0,37	10,3	202.417.981	0,38	22,2
21 Papel e Celulose	411	1,22	40,7	16.142	0,93	26,6	1.120.486.329	0,97	22,1
22 Edição e Impressão	1.473	1,53	51,3	48.587	3,47	59,1	3.750.254.345	2,17	74,5
23 Refino de Petróleo e Alcool	11	0,35	11,8	1.591	0,03	10,5	64.917.623	0,39	0,7
24 Produtos Químicos	764	0,96	32,3	44.133	1,34	29,9	7.086.630.001	1,10	37,7
25 Artigos de Borracha e Plásticos	1.101	1,05	35,2	35.904	1,26	27,9	1.370.059.174	1,02	27,2
26 Minerais Não-Metálicos	341	0,33	10,9	11.338	0,86	13,5	796.571.734	0,50	15,3
27 Metalurgia Básica	484	1,11	37,1	15.684	0,96	23,8	2.492.108.941	0,87	37,8
28 Produtos de Metal	1.756	0,99	33,0	46.179	1,66	32,5	1.624.809.683	1,19	31,1
29 Máquinas e Equipamentos	1.117	1,04	34,8	43.186	1,56	29,1	2.786.827.465	1,07	31,8
30 Maq. Escritório e Equipamentos Infor.	89	1,92	64,1	2.719	2,90	44,8	182.745.535	1,64	44,2
31 Maq. Ap. e Mat. Elétrico	491	1,10	37,0	17.841	1,11	25,4	961.480.366	0,93	22,5
32 Mat. Eletrônico e Equip. Manutenção	213	1,35	45,1	11.622	1,14	40,8	2.099.924.203	1,50	49,0
33 Equip. méd. e Automação Industrial	335	1,61	54,0	8.884	2,41	42,9	542.265.559	1,57	47,2
34 Veículos Automotores	393	0,87	29,0	22.368	0,40	13,4	1.141.698.662	0,49	9,3
35 Outros Equip. de Transportes	94	1,19	39,8	4.626	0,39	21,6	303.885.897	0,79	7,8
39 Outras indústrias	1.168	0,72	24,2	24.143	1,01	21,1	728.936.534	0,77	23,8
Total	15.215	-	33,5	495.323	-	27,3	33.208.344.271	-	27,9

Fonte: PAEP (apud BRITO, 2005)

Para identificar os setores mais representativos no estado, a PAEP utilizou as seguintes variáveis: Pessoal Ocupado (PO), Unidades Locais Produtivas (UL) e Valor Adicionado (VA).

a) **Pessoal Ocupado** – refere-se ao número de pessoas fixas ou temporárias, com ou sem vínculo empregatício, que no dia 31/12 do ano de referência da pesquisa encontravam-se exercendo alguma atividade na unidade local. As pessoas afastadas (por no máximo trinta dias) em gozo de férias, licença, seguros por acidentes, etc, e os estagiários remunerados pela empresa estão inclusos nesta variável. Já os membros do conselho administrativo, diretor ou fiscal que não desenvolvem qualquer outra atividade e os trabalhadores autônomos e terceirizados não foram considerados nesta classificação;

b) **Unidade Local** – considera-se o espaço físico, geralmente uma área contínua, na qual uma ou mais atividades econômicas são desenvolvidas, correspondendo a um endereço de atuação da empresa e a um sufixo do CNPJ. A PAEP diferenciou as unidades locais (unidades produtivas) onde se desenvolviam atividades do mesmo setor da empresa das consideradas

auxiliares. Dado o interesse do estudo, serão consideradas somente as unidades locais produtivas;

c) **Valor Adicionado** – é determinado a partir das orientações da ONU, cuja metodologia básica para o cálculo corresponde ao valor efetivamente gerado na produção industrial, na produção de serviços ou na atividade econômica comercial. É calculado pela diferença entre o valor bruto da produção (VBP) e o consumo intermediário (CI). O VBP corresponde à receita líquida das atividades da empresa (receita bruta menos impostos e contribuições incidentes sobre as vendas), incluindo estoques finais de produtos em elaboração e de produtos acabados, menos custos das mercadorias revendidas, caso a empresa também realize atividade comercial. Já o Consumo Intermediário (CI) refere-se às despesas diretas operacionais (com manutenção e reparos de bens aplicados na produção, com veículos e conservação de bens, arrendamento mercantil, etc.), compras de insumos, estoques finais e iniciais de insumos e outros custos. A apuração do VA utiliza informações colhidas no âmbito da empresa, assim para sua atribuição às unidades locais e sua repartição regional, a PAEP utiliza o método de rateio⁶ (PAEP, 2006).

Através destas variáveis, foi possível estabelecer o índice de especialização da localização, calculado pelo Quociente Locacional (Figura 9). O QL “indica a concentração relativa de determinado setor em determinada região comparativamente à participação dessa mesma indústria no espaço, definido nesse estudo como o estado de São Paulo” (BRITO, 2005, p.26). A especialização é indicada quando o QL é superior a um e quanto maior o seu resultado, maior será a especialização da atividade local em relação ao universo comparado.

⁶ Para maiores informações, consultar metodologia da pesquisa PAEP 2001: <http://www.seade.gov.br/produtos/paep/pdfs/metodo.pdf>

$$QL_{ij} = \frac{PO_{ij} / PO_{\bullet j}}{PO_{i\bullet} / PO_{\bullet\bullet}}$$

Quociente Locacional do setor i na região j

Onde: i = setor ou indústria
 j = região escolhida
 • = região de referência (Estado SP)

PO_{ij} = Σ do pessoal ocupado do setor (i) na região (j)
 PO_{•j} = Σ do pessoal ocupado de todos os setores na região (j)
 PO_{i•} = Σ do pessoal ocupado do setor (i) no ESP
 PO_{••} = Σ do pessoal ocupado de todos os setores no ESP

Figura 9 Cálculo do Quociente Locacional (QL)
 Fonte: Brito (2005)

Entretanto, Brito (2005) faz uma consideração importante no cálculo do QL para a cidade paulistana:

[...] a aplicação do QL em regiões de alta concentração econômica, como no caso do Município de São Paulo, pode ser prejudicada em decorrência da diversificação e densidade da estrutura produtiva local, que dilui os resultados deste indicador. Assim regiões de dinâmica econômica menos estruturada e setores com baixa representatividade regional, podem apresentar QL superior às regiões com participação econômica mais representativa, o que inviabiliza as comparações inter-regionais baseadas neste índice (BRITO, 2005, p. 27).

Desta forma, para contornar esta situação, a autora adiciona a Participação Relativa percentual do setor (PR)⁷ em relação ao estado de São Paulo, possibilitando as comparações inter-regionais através da tabela 2.

Tabela 2 – Atividades Industriais com Quociente Locacional e Participação Relativa expressivos no município de São Paulo, segundo PO e VA, em 2001.

Atividades Industriais Selecionadas	PO		VA	
	QL	PR	QL	PR
22 Edição e Impressão	3,47	59,1	2,17	74,5
18 Vestuário e Acessórios	3,18	50,7	1,86	57,4
30 Maq. Escritório e Equipamentos Infor.	2,90	44,8	1,64	44,2
33 Equip Méd. e Automação Industrial	2,41	42,9	1,57	47,2
28 Produtos de Metal	1,66	32,5	1,19	31,1
29 Máquinas e Equipamentos	1,56	29,1	1,07	31,8
24 Produtos Químicos	1,34	29,9	1,10	37,7
32 Mat. Eletrônico e Equip. Manutenção	1,14	40,8	1,50	49,0

Fonte: PAEP, 2001 (apud BRITO, 2005)

⁷ Calculado pela fórmula $PR = \Sigma PO_{ij} / \Sigma PO_{i\bullet} \%$ (BRITO, 2005).

Verifica-se que o setor de vestuário e acessórios é o segundo com a maior concentração de indústrias no município paulistano, com um QL de 3,18 para o PO e 1,86 para o VA, perdendo apenas para o setor de edição e impressão, atividade considerada por Christaller (*apud* BRITO, 2005) típica da metrópole.

Conclui-se, portanto, que o setor do vestuário tem sua importância expressiva na dinâmica econômica de São Paulo, mostrando que há concentrações industriais na região. Cabe agora analisar se a região do Bom Retiro, objeto deste estudo, inclui-se nesta dinâmica setorial.

4.2 O setor têxtil-vestuário no Bom Retiro: condicionantes históricos

A região do Bom Retiro, localizada na área central de São Paulo, teve este nome por sediar chácaras de retiro de fim de semana para a população abastada da cidade, no século XIX. O bairro era conhecido pelo lazer proporcionado, onde muitos se banhavam e descansavam às margens do rio Tietê e Tamanduateí (CDL, 2006).

O caráter de lazer do bairro só começou a mudar a partir do estabelecimento de algumas olarias na região, devido à presença de argila nas várzeas dos rios. Já no final do século XIX e início do século XX, com a construção da estrada de ferro *São Paulo Railway* (hoje chamada Santos – Jundiaí), muitos imigrantes que chegavam à cidade se instalaram na região pela possibilidade de emprego e pelo baixo custo do terreno. Aos poucos, foi se intensificando o processo de loteamento gerando uma característica mais urbana ao local.

Os primeiros imigrantes a se instalar no Bom Retiro foram os italianos, segundo entrevista com o diretor executivo da CDL (2006). Muitos eram artífices e formaram ateliês aos redores da região, iniciando de forma ínfima uma estrutura no setor têxtil-vestuário.

Embora os imigrantes italianos tenham sido os primeiros a chegar no bairro, foram os judeus de diversos países do leste europeu que iniciaram seus negócios na produção de roupas, com características semi-artesaniais, na década de 30 a 40. Nesta época, a comunidade judaica já fazia consórcios entre as famílias para atender a demanda, com um grande número de encomendas. Com a Segunda Guerra Mundial, houve um crescimento ainda maior da vinda de judeus ao local,

formando sinagogas e escolas judaicas. Enquanto isso, os italianos resolveram se retirar do Bom Retiro para outros bairros, como Higienópolis, buscando outras oportunidades.

Aos poucos, com a industrialização, o vestuário local foi se estruturando e adquirindo caráter fabril, formando uma grande concentração de indústrias na região. As empresas vendiam não somente no atacado para seus grandes clientes, mas como também ofertavam seus produtos para o pequeno comércio local e para as cidades próximas, com menor preço e qualidade inferior. No entanto, com o *acúmulo de estoques que muitas vezes se formavam através de cancelamentos de pedidos*, apostas mal sucedidas dos empresários e previsões muito otimistas, as empresas viram a necessidade de abrir as portas de seus estabelecimentos também no varejo, adaptando pequenas lojas na frente da indústria (KONTIC, 2001).

Assim, iniciou-se a vocação comercial da região, onde o contato com o consumidor passou a ser um ativo cada vez mais importante para o desenvolvimento da atividade produtiva, forçando as empresas a buscar uma nova qualidade de oferta. Na década de 50, o Bom Retiro já estava consolidado no setor de vestuário comercial, surgindo as primeiras galerias e centros comerciais, caracterizadas por uma grande quantidade de lojas que possuíam, nos fundos, oficinas de costura ou pequenas fábricas de malhas.

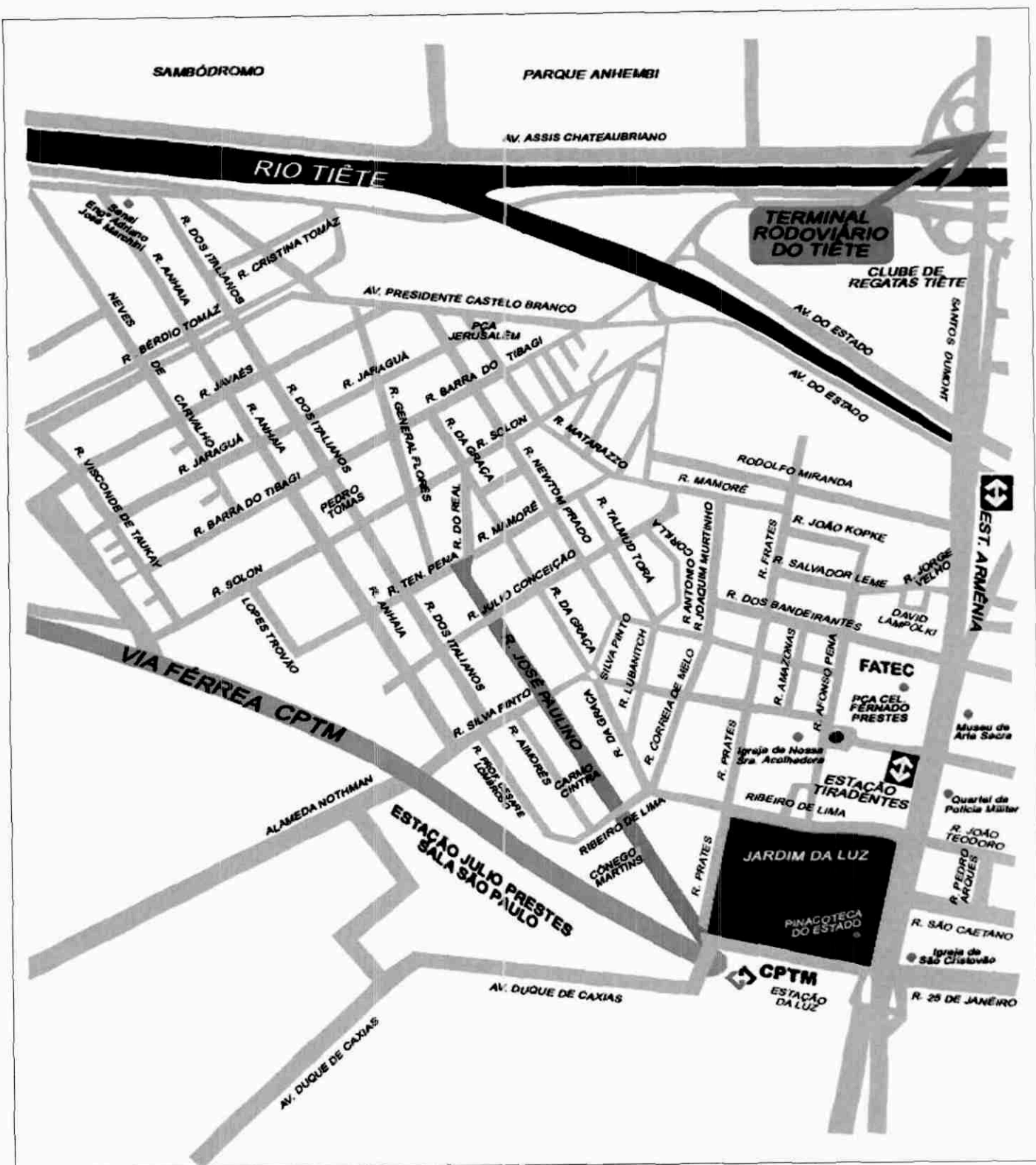


Figura 10 Localização da região do Bom Retiro, em São Paulo
 Fonte: O melhor do Bom Retiro (2006)

Segundo dados da Câmara de Dirigentes Lojistas do Bom Retiro (2006), a maior parte do comércio ficou concentrada ao longo dos seis quarteirões da Rua

José Paulino (figura 10), que até 1916 chamava-se Rua dos Imigrantes. Com a atração da demanda interna pelos seus preços mais baixos que de seus concorrentes e pelas condições favoráveis de desenvolvimento no setor, outras empresas se instalaram ao redor desta rua principal, como a Rua Professor Cesare Lombroso e a Rua dos Aimorés, com peças de confecção no setor atacadista.

A partir da década de 50, os coreanos entraram lentamente na produção e comercialização do setor vestuário local, pois, de acordo com Lazo (2001), muitos destes estavam no país clandestinamente. Somente a partir da década de 80 que a situação foi regularizada através de um acordo entre o Brasil e a Coréia, possibilitando a colônia coreana investir na produção de confecções de suas empresas.

Com a intensificação dos imigrantes coreanos no Bom Retiro, houve uma mudança estrutural no setor, que impulsionaram o crescimento do vestuário na região com novas tecnologias e processos a um preço popular. Esta mudança fez com que as empresas locais concorrentes buscassem também alternativas de inovação e competição, melhorando a qualidade de seus produtos e estando mais atentos às tendências da moda.

Contudo, embora a imigração tenha sido um importante núcleo empreendedor da região, este crescimento também proporcionou maiores informalidades nas transações comerciais e, conseqüentemente, no aumento da sonegação fiscal. Configura também nesse ambiente dimensões de precariedade e insegurança das relações de trabalho, com uso da mão-de-obra de imigrantes andinos (LAZO, 2001). *A mão-de-obra boliviana e peruana geralmente é utilizada pelas pequenas oficinas clandestinas, para diminuir seus custos.* Segundo o autor, estas oficinas encontram-se aos redores da região, devido à fiscalização e algumas denúncias assistidas em reportagens jornalísticas.

Para Garcia e Cruz-Moreira (2004), a exploração do trabalho no setor do vestuário não é um problema específico da região, pois verifica-se que as empresas do setor em Nova Iorque e em Los Angeles também empregam precariamente grande quantidade de imigrantes, para obterem ganhos de competitividade.

Atualmente, o Bom Retiro conta com aproximadamente 1200 lojas na região, sendo a maioria ligada ao vestuário (CDL, 2006). O ambiente se caracteriza pela predominância dos coreanos, com 70% do comércio local. Ainda assim, o setor é alimentado pela complexa relação sócio-cultural existente, visto a heterogeneidade

composta não apenas por judeus e coreanos, como também gregos, armênios, lituanos e andinos.

A concentração do setor vestuário na região acabou impulsionando o crescimento de hotéis, de restaurantes típicos de diversas nacionalidades e de outros comércios relacionados devido a circulação de diversas pessoas nas ruas do local, aproximadamente 80 mil por dia, segundo dados da CDL (2006).

4.3 Representatividade do setor têxtil-vestuário no Bom Retiro

Um arranjo produtivo é caracterizado pela concentração de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa (SEBRAE, 2006). Para avaliar se a região do Bom Retiro pode ser considerada um APL, será analisado inicialmente a existência de concentração de empresas no local através dos dados da PAEP.

Conforme já mencionado na metodologia deste trabalho, a obtenção de dados da atividade econômica por distritos do MSP não é possível devido à extrapolação do erro amostral identificado pela PAEP. Desta forma, contornou-se o problema com a metodologia de Brito (2005), que empregou a divisão do MSP em cinco grandes áreas: Norte, Sul, Leste, Oeste e Centro. Esta divisão é utilizada pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, para identificação do endereçamento postal e pode ser vista através do quadro 5.

Endereços Postais (CEP) da Area Norte	Endereços Postais (CEP) da Area Sul
02000-000 - 02099-999 Santana/Vl. Guilherme/ Carandiru	04000-000 - 04099-999 Moema/Paraiso/ Vl. Mariana
02100-000 - 02199-999 Vl. Maria / Parque Novo Mundo	04100-000 - 04199-999 Saude / Vl. Gumercindo
02200-000 - 02299-999 Tucuruvi/ Parque Edu Chaves	04200-000 - 04299-999 Ipiranga/ Sacomã
02300-000 - 02399-999 Tremembé/Água Fria	04300-000 - 04399-999 Jabaquara / Aeroporto
02400-000 - 02499-999 Mandaqui/ Imirim/ Lausanne	04400-000 - 04499-999 Cidade Ademar
02500-000 - 02599-999 Casa Verde/ Parque Peruche	04500-000 - 04599-999 Itaim Bibi/ Vl. Olimpia/ Brooklin
02600-000 - 02699-999 Nova Cachoeirinha/ Jd. Peri	04600-000 - 04699-999 Campo Belo / Cupecê
02700-000 - 02799-999 Nossa Sra do Oh/ Limão/Itaberaba	04700-000 - 04799-999 Santo Amaro/ Interlagos
02800-000 - 02899-999 Brasilândia	04800-000 - 04899-999 Rio Bonito / Grajaú / Parelheiros
02900-000 - 02999-999 Pirituba / Piqueri	04900-000 - 04999-999 Capela do Socorro
Endereços Postais (CEP) da Area Leste	Endereços Postais (CEP) da Area Oeste
03000-000 - 03099-999 Pari/ Belenzinho/ Brás	05000-000 - 05099-999 Perdizes - Lapa
03100-000 - 03199-999 Moóca/ Vl. Prudente /Água Rasa -	05100-000 - 05199-999 Remédios / Mungua
03200-000 - 03299-999 Sapopemba/Vl. Alpina/ São Lucas	05200-000 - 05299-999 Perus
03300-000 - 03399-999 Tatupé / Vl. Formosa	05300-000 - 05399-999 Leopoldina/ Jaguaré/ Rio Pequeno
03400-000 - 03499-999 Vl. Carrão - Carrãozinho	05400-000 - 05499-999 Pinheiros / Vl. Madalena
03500-000 - 03599-999 Vl. Matilde/ Artur Alvim	05500-000 - 05599-999 Butantã
03600-000 - 03699-999 Penha	05600-000 - 05699-999 Morumbi /Cidade Jardim
03700-000 - 03799-999 Cangaíba	05700-000 - 05799-999 Campo Limpo/ Pirajussara
03800-000 - 03899-999 Ermelino Matarazzo	05800-000 - 05899-999 Capão Redondo/ Vl. das Belezas
03900-000 - 03999-999 São Mateus	
08000-000 - 08499-999 São Miguel/Itaquera/ Guaianazes	
Endereços Postais (CEP) da Area Central	
01000-000 - 01099-999 Centro	01300-000 - 01399-999 Bela Vista
01100-000 - 01199-999 Barra Funda /Bom Retiro/ Luz	01400-000 - 01499-999 Jardins / C. César
01200-000 - 01299-999 Sta Cecília/ Sumaré/ Pacaembu	01500-000 - 01599-999 Liberdade /Aclimação/ Paraíso

Quadro 5 – Divisão das localidades do município de São Paulo em áreas, segundo endereçamento postal.

Fonte: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (*apud* BRITO, 2005)

Percebe-se que o Bom Retiro está localizado na área central do MSP, juntamente com os bairros Centro, Santa Cecília, Sumaré, Pacaembu, Bela Vista, Jardins, Cerqueira César, Liberdade, Aclimação e Paraíso. Embora a área central seja compreendida por todos esses bairros, a utilização desta área do MSP para a pesquisa em estudo é válida, pois comprova-se através da figura 11 que a concentração de empresas atuantes no setor têxtil-vestuário está predominantemente na região do Bom Retiro.

Analisando mais detalhadamente a imagem cartográfica das unidades da indústria do vestuário, nota-se que o setor está disseminado por quase toda a extensão do MSP (caracterizados pelos pontos em preto), mas existe uma concentração maior nas áreas Central (em rosa) e Leste (em amarelo), com uma presença de mais de 50% das unidades do setor (BRITO, 2005). O destaque destas áreas na imagem encontrada à direita do MSP evidencia que, na área central, o Bom Retiro é a região que mais concentra empresas do setor, em uma extensão territorial de aproximadamente 4 Km².

Concentração das Unidades Locais da Indústria da Confeção de Artigos do Vestuário e Acessórios
nas Grandes Áreas do Município de São Paulo.
2001

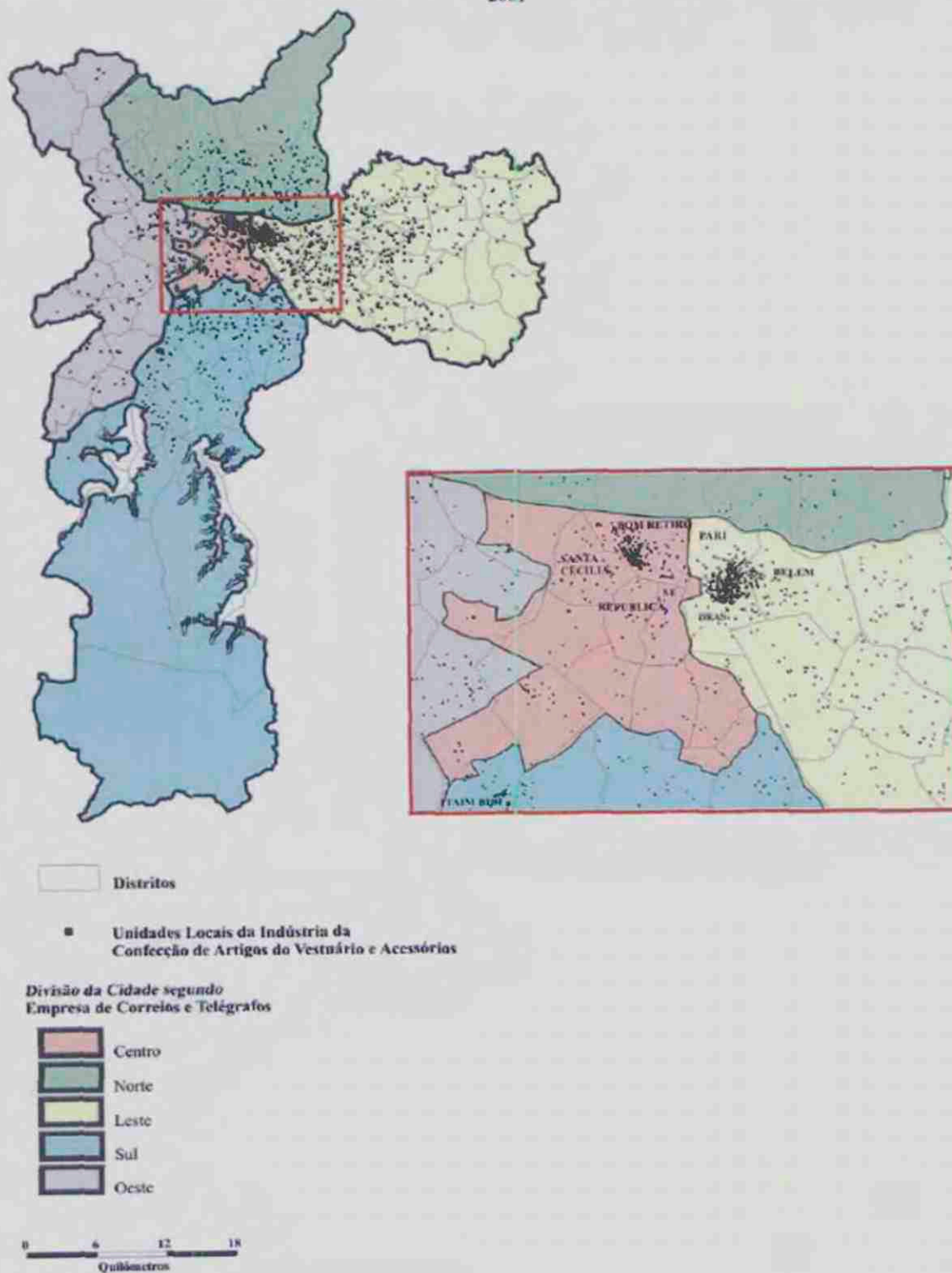


Figura 11 Concentração das unidades locais da indústria da confecção de artigos do vestuário e acessórios nas grandes áreas do município de São Paulo.

Fonte: Fundação SEADE. Cadastro das Unidades Locais (apud BRITO, 2005)

Portanto, a imagem das unidades locais da indústria do setor vestuário identifica ilustrativamente a existência de uma aglomeração na região do Bom Retiro. Contudo, é uma identificação apenas física, não conseguindo abstrair em questões econômicas, e, conseqüentemente, não caracterizando a região como um APL.

Somente através dos dados da PAEP que é possível analisar estatisticamente a quantificação do aglomerado em relação à produção do vestuário no estado de São Paulo e no MSP. Assim, utilizaram-se as variáveis VA, PO e UL para avaliar a representatividade do setor no Bom Retiro (tabela 3), complementando com o índice de especialização da localização calculado pelo QL, da mesma maneira que foi realizada a análise do MSP, no item 4.1.

Observa-se que o Bom Retiro, representado pela área central e destacado no quadro 9, concentra aproximadamente 14% de VA e 11,5% de PO de todo setor vestuário do estado de São Paulo. Esta representação fica mais aparente quando comparada com o MSP: 24,34% VA, 22,68% PO e 21,67% UL, comprovando a elevada representatividade do vestuário na região estudada.

Tabela 3 – Distribuição do Valor Adicionado, Pessoal Ocupado e Unidades Produtivas na indústria do vestuário no estado de São Paulo e áreas selecionadas, em 2001.

Regiões e áreas selecionadas	Valor Adicionado		Pessoal Ocupado		Unidades Produtivas	
	R\$	%	Nº Abs	%	Nº Abs	%
Estado São Paulo	1.521.941.030	100,0	106.429	100,0	5.019	100,0
Município São Paulo	869.494.870	57,1	53.994	50,7	2.638	52,6
Central (Bom Retiro)	211.589.491	13,9	12.237	11,5	573	11,4
Leste	304.771.718	20,0	24.073	22,6	1.463	29,1
Oeste	133.771.696	8,8	4.619	4,3	71	1,4
Demais áreas mun.	219.955.965	14,5	13.065	12,3	531	10,6
Sul
Norte
Demais regiões	652.446.160	42,9	52.435	49,3	2.381	47,4

Fonte: PAEP (*apud* BRITO, 2005). Adaptação própria.

... Dado não disponível.

A partir dessas variáveis encontradas, foi possível também estabelecer o Quociente Locacional, indicando o grau de especialização do setor têxtil-vestuário no Bom Retiro (tabela 4).

Tabela 4 – Quociente Locacional das unidades produtivas, Valor Adicionado e Pessoal Ocupado do setor do vestuário nas áreas selecionadas, em 2001.

Áreas selecionadas	Quociente Locacional (QL)		
	Unidade Produtiva (UL)	Valor Adicional (VA)	Pessoal Ocupado (PO)
Município de São Paulo	1,57020	3,47300	2,16790
Área Central (Bom Retiro)	2,79277	3,55932	3,43059
Área Leste	2,22005	5,17883	2,86763
Área Oeste	0,34068	1,17888	1,17168
Área Sul	0,74193	0,95173	0,86678
Área Norte

Fonte: PAEP (*apud* BRITO, 2005). Adaptação própria.

... Dado não disponível.

Conforme já mencionado anteriormente, o QL indica maior concentração, comparativamente à região de referência – no caso, o estado de São Paulo – quando seu resultado é superior a 1 (um). Os dados do quadro 10 mostram que o Bom Retiro tem alto grau de especialização no setor têxtil-vestuário, sendo bastante representativo na geração de VA, com um índice de aproximadamente 3,56, e tendo a maior concentração de empresas (UL) e número de empregados (PO) se comparado com todas as outras áreas do MSP.

Portanto, através desta análise, pode-se notar claramente que há consistência e relevância do setor têxtil-vestuário para o local estudado, com um alto grau de especialização identificado através do QL. Entretanto, embora demonstre grande representatividade regional e estadual, ainda não se pode caracterizar como um APL, visto que não foi analisado o relacionamento entre os agentes que compõem a região, bem como outros determinantes mencionados por Porter (1989) no seu “diamante”.

4.4 Características do setor têxtil-vestuário no Bom Retiro: análise dos determinantes

Conforme visto na teoria, os determinantes da vantagem nacional criam o contexto no qual as empresas de um país nascem e competem. As empresas conseguem vantagem competitiva quando as suas bases nacionais permitem e apóiam a acumulação mais rápida possível de bens e práticas especializadas; quando permite maiores informações e percepções das necessidades de produtos e

processos; quando as metas dos proprietários, diretores e empregados apóiam um empenho intenso e um investimento contínuo e quando há interação entre os atores de toda cadeia produtiva. Neste sentido, o ambiente se torna mais dinâmico e mais desafiador para as empresas, estimulando-as e desafiando-as para que aperfeiçoem e ampliem suas vantagens no decorrer do tempo (PORTER, 1989).

Desta forma, o tópico a seguir avaliará todos os determinantes do sistema na região do Bom Retiro para analisar se o “diamante” é favorável neste local, gerando benefícios autofortalecedores que as concorrentes têm dificuldade para produzir ou neutralizar.

4.4.1 Condições de fatores

Para explorar o papel dos fatores na vantagem competitiva do Bom Retiro, foram analisados os seguintes recursos em categorias amplas – conforme divisão de Porter (1989): recursos humanos, recursos de conhecimentos, recursos de capital, recursos físicos e infra-estrutura.

Avaliando os recursos humanos na região, destacam-se dois índices importantes para análise: o índice de produtividade e o índice salarial⁸. O primeiro indica a capacitação técnica, medida pela razão de VA sobre PO, mostrando que quanto maior o nível de eficiência, mais o local pode apresentar funções qualificadas. O segundo, como o próprio nome diz, aponta a média salarial da região em relação ao estado de São Paulo, indicando que, quanto maior seu índice, maior a concentração de ocupações qualificadas e de funções inteligentes e, por consequência, maior a possibilidade da região gerar produtos e processos inovadores (BRITO, 2005).

Deste modo, verifica-se através da tabela 5 que o Bom Retiro apresenta uma boa produtividade de sua mão-de-obra, com 14% a mais que a média do estado de São Paulo, indicando que as empresas da região tem direcionado esforços na capacidade técnica do setor. O interesse das empresas em ocupações mais qualificadas fomenta a valorização dos profissionais no setor, como mostra o índice salarial, superior em 16% se comparado com o estado.

⁸ O cálculo destes índices estão especificados no Anexo.

Tabela 5 – Índice de Produtividade e Índice Salarial, em 2001.

Áreas selecionadas	Índice de Produtividade	Índice Salarial
Área Central (Bom Retiro)	114,7	116,2
Estado de São Paulo	100,0	100,0

Fonte: PAEP (apud BRITO, 2005). Adaptação própria.

As ocupações mais qualificadas referem-se aos profissionais do setor que necessitam ter maior conhecimento tecnológico e técnico, como os modelistas (ou *designers*), os cortadores – especialistas no corte de grandes quantidades de tecidos e as piloteiras – profissionais que montam as peças piloto que servirão de modelo para a produção em escala.

Contudo, verifica-se através das entrevistas com os empresários que não há muita mão-de-obra qualificada na região, faltando principalmente técnicos de CAD/CAM (*Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing*), ou seja, pessoas que saibam utilizar as máquinas especializadas nas tarefas de desenho e corte do modelo. Em contrapartida, observam-se muitas oficinas de costura (*faccionistas*) instaladas no local, cujas tarefas são rotineiras como a costura, o bordado, o arremate, a lavagem, etc, não necessitando de muita inovação nos processos produtivos. Este tipo de mão-de-obra não exige escolaridade mínima e o custo de contratação é baixo, segundo informações dos empresários. Eles preferem terceirizar esta tarefa produtiva pelo custo-benefício e para se especializarem no corte e na modelagem dos produtos⁹.

Para aumentar o nível de profissionais qualificados do setor têxtil-vestuário no Bom Retiro, a Escola SENAI Engenheiro Adriano José Marchini, presente na região há 35 anos, buscou capacitar profissionais na área de confecção e vestuário, ministrando cursos específicos para atender a demanda das empresas por funções inteligentes. São mais de 40 cursos focados na área, como pilotagem industrial, operador de sistema CAD, desenho de moda, desenvolvimento de coleções, modelagem industrial, *corel draw*, tecnologia têxtil vestuário, corte de confecção industrial, vitrinismo, entre outros. A instituição também disponibiliza cursos de pós-graduação na gestão de negócios e na gestão de *design* na indústria da moda, para formação de profissionais altamente qualificados em desempenhar funções de

⁹ O processo produtivo será abordado mais detalhadamente no item 4.4.4

gerenciamento, desenvolvimento e operacionalização das atividades referentes aos processos de gestão de negócios e de *design*.

Além de atuar na formação de mão-de-obra qualificada para a indústria têxtil-vestuário e propagar as vagas de emprego disponíveis na região para os estudantes, o SENAI também presta serviços de consultoria para as empresas do setor. Segundo entrevista com os empresários do Bom Retiro e com o SENAI, existe uma grande procura por este serviço pelas empresas do setor, demonstrando um grande interesse das mesmas em se atualizar no mercado e buscar melhorias nos seus processos e nos seus produtos. A consultoria é realizada por docentes e profissionais da área como as modelistas, e parte deste serviço pode ser subsidiada pelo SEBRAE, através do Programa SEBRAEtec de Consultoria Tecnológica (SEBRAE, 2006).

Algumas empresas da região recorrem a este serviço a cada dois anos, mas a maioria delas investe com seus próprios recursos, seja pela burocracia e pela grande procura que existe para solicitar o subsídio, seja pela falta de informação das mesmas nos projetos de incentivos as PME's. Ainda existem aquelas que não possuem nenhum relacionamento com estas instituições, por não acreditarem que há um benefício real para as mesmas.

Além do SENAI, outro recurso de conhecimento pode ser encontrado na região como o Núcleo de Ação Empresarial do Projeto Bom Retiro, uma organização não-governamental (ONG) da qual fazem parte alguns estilistas, empresários, comerciantes e urbanistas que iniciaram um projeto para recuperar a malha urbana do local e ao mesmo tempo colocar a produção de moda das confecções no compasso dos mercados globais, com foco para a exportação.

Ainda em fase de amadurecimento, o projeto prevê a criação de uma Escola Superior de Moda de São Paulo, com envolvimento de estilistas e outros profissionais consagrados no mercado da moda, como Ricardo Almeida, Clô Orozco (Huis Clos) e Amir Slama (Rosa Chá). A idéia deste ensino é diferenciada das demais escolas de moda existentes no país, pois visa acompanhar o mercado não apenas com teorias, mas sim, com aulas práticas desde o primeiro ano do curso, respondendo as demandas da cadeia produtiva, "do fio à vitrine" (CARVALHO, 2006).

Além disso, os empresários de confecções da região sugeriram que a escola fosse pública, mas não estatal. As empresas estão de acordo em bancar parte do

projeto, evitando-se assim, os entraves burocráticos do Estado para compra e oferta de cursos. Contudo, o projeto ainda não obteve êxito por motivos que vão além da melhoria do setor têxtil-vestuário no local, segundo informações dos entrevistados. Existem muitos entraves políticos gerados pela vaidade e ambição dos envolvidos no projeto, prejudicando o andamento do mesmo.

Com relação aos recursos de capital, há diversos bancos e financeiras concentrados na região, principalmente na Rua da Graça, como o Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, BBV, Safra, Unibanco e Itaú.

Muitas destas instituições são credenciadas pelo BNDES, que disponibiliza linhas de crédito para que as empresas invistam na ampliação e modernização das mesmas, visando competição no mercado. No setor têxtil e de confecções, o BNDES divulgou no mês de setembro deste ano, quatro novas linhas de crédito, a seguir:

- a) Cartão BNDES: através do cadastro da empresa e dos fornecedores no portal do BNDES, pode-se obter o cartão com um limite de 250 mil reais para compra de máquinas e outros insumos como matérias-primas;
- b) Linha de Inovação: criada para sustentar pesquisas tecnológicas que visem aprimoramento de produto. No caso do setor têxtil-vestuário, este tipo de crédito não está completamente definido, visto que a inovação do produto nesta área pode ser compreendida pelas pesquisas de tendências, tecidos, design, nanotecnologia, etc., que são atividades do dia-a-dia das empresas;
- c) PROCOMP – Programa de Competitividade das Empresas do Setor Industrial: determina o limite máximo de faturamento para as empresas requerentes, além da questão do investimento. A ABIT e o Sinditêxtil-SP estão lutando para redução da taxa de remuneração do BNDES, de 3% para 1% ao ano, o que reduziria o custo do financiamento para 12.5% (hoje, 14,5% a.a.);
- d) Linha de Internacionalização: tem o objetivo de incentivar o aumento de exportações e gerar divisas para o país, ajudando as empresas que estão investindo na expansão de suas marcas no exterior (ABIT, 2006).

Outra linha de crédito recém-criada foi a FAT – Giro Setorial, divulgada pelo Banco do Brasil em outubro de 2006, que visa atender as indústrias integrantes dos setores econômicos de fabricação de produtos têxteis e de confecção. O crédito pode variar de R\$ 5 mil a R\$ 1,2 milhão, dependendo do faturamento bruto anual da empresa. Os encargos financeiros também são reduzidos, com alíquota zero de IOF

e a empresa pode pagar o empréstimo em até 24 meses, incluído o período de carência de até 12 meses. Os recursos são provenientes do Fundo do Amparo ao Trabalhador – FAT (ABIT, 2006).

Embora haja diversas linhas de crédito para financiamento da indústria, os empresários do Bom Retiro reclamam da alta burocracia existente para obtenção destes créditos, principalmente por se tratarem de micro e pequenas empresas, reduzindo as fontes de financiamento das mesmas. O processo de financiamento via BNDES, por exemplo, demora até seis meses para sua liberação. Os empresários questionam quanto à prática de agentes financeiros que cobram taxas extras para agilizarem ou liberarem o processo de financiamento, uma atividade irregular que vem ocorrendo freqüentemente nas agências.

Quanto aos recursos físicos e a infra-estrutura, o Bom Retiro, por localizar-se na área central do MSP e pelos seus condicionantes históricos, possui características típicas dos centros da cidade, com prédios antigos e predomínio de pequenas áreas comerciais, muitas delas construídas de forma desordenada. O custo do imóvel residencial na região é relativamente baixo, se comparado com as zonas oeste, norte e sul do MSP¹⁰, com um preço médio de R\$ 650,00/m² para um apartamento de dois dormitórios. A desvalorização se explica principalmente pela pouca procura por moradias nas áreas centrais de São Paulo e devido aos fatores de depreciação, como idade e estado de conservação do imóvel (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2006).

Entretanto, ao avaliar o custo de um estabelecimento comercial na região, verifica-se uma grande discrepância de valores: a Rua José Paulino, por exemplo, a mais famosa e movimentada rua do Bom Retiro, possui um valor médio de R\$ 10.000,00 o metro quadrado (figura 12), segundo dados da Embraesp publicados na Veja São Paulo (BARROS, 2005).

O "ponto" tem atraído uma multidão de consumidores à procura de roupas e acessórios mais baratos, principalmente com o aumento de lojas de confecção no varejo. A facilidade de acesso ao local também propicia o crescimento da demanda, através das diversas linhas de ônibus passando pelas ruas do Bom Retiro, das duas estações de metrô (Luz e Tiradentes) e uma de trem em torno do local (Ver figura 10).

¹⁰ Dados da Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio (Embraesp) divulgados no jornal O Estado de São Paulo no Caderno de Imóveis, p. 2 (19/11/2006).

As ruas mais caras...

...para ter loja

(valor médio do metro quadrado de um estabelecimento)

R\$ 10 000,00

Rua 25 de Março, centro
Rua José Paulino, Bom Retiro

R\$ 9 000,00

Avenida Paulista, na altura da Rua Augusta

R\$ 7 000,00

Rua Oscar Freire, Jardim Paulista

R\$ 6 500,00

Rua Haddock Lobo, Jardim Paulista

R\$ 6 000,00

Rua Cincinato Pomponet, Lapa
Rua Capitão Tiago Luz, Santo Amaro

R\$ 5 500,00

Largo 13 de Maio, Santo Amaro
Alameda Lorena, Jardim Paulista
Alameda Santos, Cerqueira César
Rua Ministro Rocha Azevedo, Cerqueira César

Figura 12 As ruas mais caras para estabelecimento de um comércio, por m².
Fonte: Barros (2005). Adaptação própria.

Enquanto a acessibilidade ao sistema de transportes se apresenta razoável para os empresários locais do setor, a infra-estrutura urbana mostra-se debilitada. Segundo entrevista com as empresas do setor, é comum ocorrer alagamentos em algumas ruas como a José Paulino, durante o período de chuva. Existem muitos lugares onde a fiação elétrica é externa, podendo causar curtos-circuitos. E a rede de esgoto é muito antiga, passando por baixo de muitos edifícios construídos desordenadamente, sendo um fator preocupante para os empresários e moradores da região.

Desta forma, verifica-se que o Bom Retiro possui alguns fatores que o levam a vantagem competitiva como os recursos humanos, com um índice acima da média do estado de São Paulo, e os recursos de conhecimento, com a presença forte do SENAI na melhoria e inovação tecnológica do setor têxtil-vestuário para as empresas da região, além do projeto Escola Superior de Moda, que poderá alavancar a qualificação profissional do setor e a inovação tecnológica se superar as

desavenças políticas. Os recursos físicos e a acessibilidade ao sistema de transportes se mostram suficientes, com um terreno bastante valorizado na área comercial devido ao fluxo de pessoas e a fama que o Bom Retiro possui de “pólo de moda” (CDL, 2006). Todavia, os recursos de capital se mostram bastante desfavoráveis ao seu progresso, dificultando o financiamento de crédito para as PME's terem maiores oportunidades de competitividade no mercado, sendo prejudicados também pela baixa infra-estrutura que há no local.

4.4.2 Condições de demanda

Tendo em vista que as condições de demanda influenciam significativamente o rumo e o caráter de melhoria das empresas, percebe-se pelas entrevistas realizadas que os clientes são bastante exigentes em relação à qualidade e à capacidade das empresas de alterarem rapidamente o *mix* de produtos, acompanhando as tendências da moda. Esta necessidade do comprador impulsiona as empresas a buscarem sempre as novidades do mercado, mostrando-as que a inovação tecnológica é uma das principais fontes de vantagem competitiva.

Outro fator importante para os clientes é que muitos preferem comprar no Bom Retiro pela capacidade de pronta-entrega dos produtos pelas empresas locais, onde tudo que está à mostra pode ser comprado e entregue na hora, sem a necessidade de pedidos e prazos para envio da mercadoria. Esta agilidade no processo de compra e venda aumenta o interesse de clientes de diversas regiões do Brasil, com mais de 70% das vendas destinadas a lojistas de fora do estado de São Paulo e da América do Sul (BRESSER, 2001).

Através das entrevistas com os empresários, pode-se observar também que não há predomínio de uma região que seja cliente comum para todas as empresas do Bom Retiro; a diversidade de clientes que procuram os produtos do vestuário na região é grande. A existência de vários compradores, cada qual com suas idéias próprias sobre as necessidades do produto, possibilita a expansão de informações de mercado e motiva o progresso do local.

Com relação ao mercado internacional, muitas empresas locais pararam de exportar seus produtos devido à desvalorização do dólar e à concorrência asiática, que vem enfraquecendo o setor desde 2004. Para aquelas que continuam atuando no mercado externo, houve uma diminuição significativa em suas vendas, atendendo

em menor escala, clientes da América do Sul, dos EUA e da Angola, representando cerca de 10% das vendas totais, de acordo com os entrevistados.

As vendas para o mercado externo e interno são em sua maioria feitas no atacado, representando em média 65% das vendas totais. Neste segmento, as vendas podem ocorrer na própria loja (pronta-entrega), por encomendas via telefone ou Internet, por representantes de vendas ou através de eventos em feiras e exposições destinados ao setor têxtil-vestuário.

A participação das empresas em feiras ou convenções além de proporcionar expansão geográfica da produção, atingindo clientes que não se deslocam para o Bom Retiro, pode ser um mecanismo de interação informal com o mercado, captando as necessidades precursoras do consumidor e as informações de suas concorrentes de outros estados ou países.

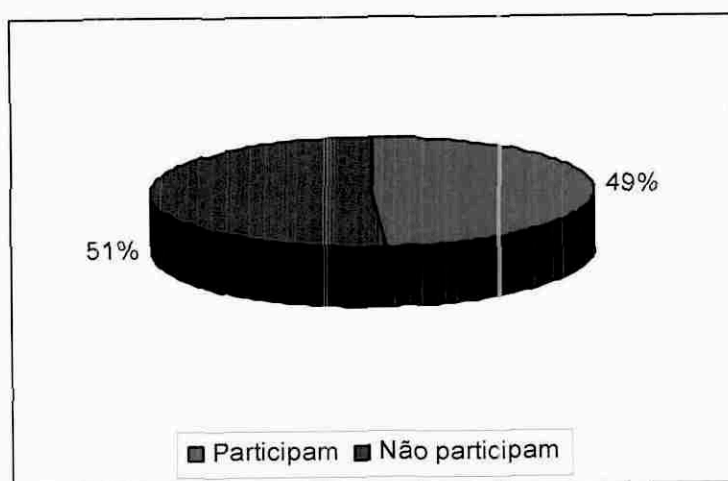


Figura 13 Empresas que participam em eventos de feiras e exposição no Bom Retiro, em 2001.

Fonte: PAEP (apud BRITO, 2005). Adaptação própria.

Segundo informações da PAEP (2001), 49% das empresas do setor têxtil-vestuário no Bom Retiro realizam esforços para participar de feiras e eventos, conforme ilustra a figura 13. Embora não seja a maioria, este resultado é bastante considerável, pois demonstra que muitas PME's locais estão preocupadas em ter acesso mais rápido a conteúdos de informações diferenciados e a obtenção de uma fonte comparativa com outros produtores que não estão ao alcance na região, visando aumentar cada vez mais seu número de clientes e fidelizar os já existentes.

Quanto aos clientes mais representativos para as empresas do Bom Retiro, percebe-se que 66% adotam práticas comerciais de estreitamento de suas relações, conforme evidencia a figura 14. A sistematização das trocas de informações com os principais clientes e o levantamento do seu perfil são importantes ferramentas de interação com os usuários, onde mais de 30% das empresas monitoram as competências e o potencial dos produtos comercializados observando sua aceitação no mercado.

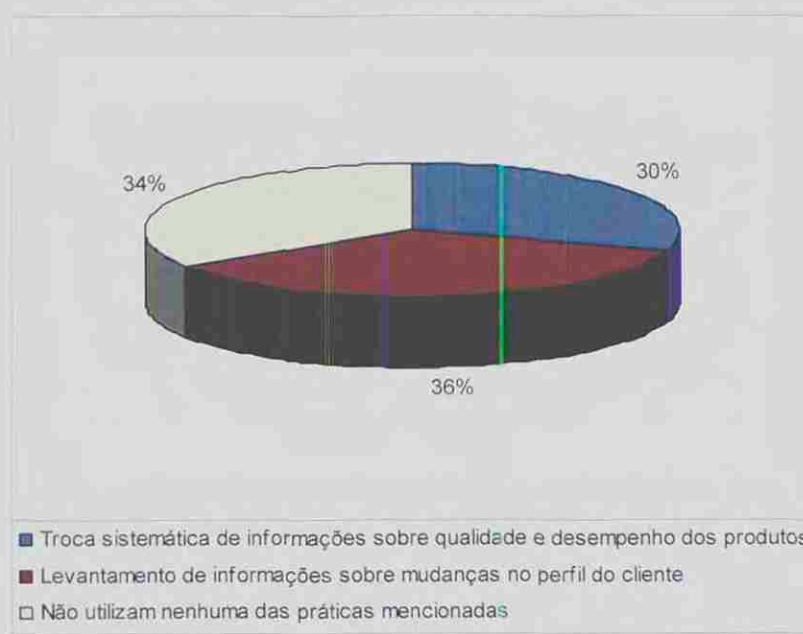


Figura 14 Práticas adotadas junto aos principais clientes das empresas do setor vestuário do Bom Retiro.
Fonte: PAEP (apud BRITO, 2005). Adaptação própria.

Esta preocupação em interagir com o mercado sugere que as empresas do setor têxtil-vestuário do Bom Retiro têm buscado reforçar o aprendizado externo junto aos seus clientes, percebendo que a demanda estimula o aperfeiçoamento constante dos seus produtos de moda e *design*, reforçando sua estratégia de inovação.

4.4.3 Indústrias correlatas e de apoio

Os mecanismos de interação entre as aglomerações produtivas são essenciais para os processos de inovação na nova dinâmica econômica

(CASSIOLATO; LASTRES, 2003). Tal interação pode ocorrer de forma intra-setorial, envolvendo relações interfirmas de mesma atividade, assim como inter-setoriais, que se estendem no prolongamento da cadeia de valores e que podem partilhar atividades ou produtos complementares.

No caso do setor vestuário, devido à baixa complexidade produtiva e à descontinuidade do processo, os encadeamentos para frente e para trás na cadeia de produção são limitados. Conforme visto na figura 6, as interações baseiam-se, em sua maioria, no fornecimento de tecidos e aviamentos pelo setor têxtil, mas podem englobar atividades da indústria química e bens de capital (máquinas e equipamentos).

No Bom Retiro, o setor têxtil é a atividade correlata com maior vínculo de interação dentro da cadeia do vestuário (tabela 6). Cerca de 84% das empresas têxteis que estão alocadas na região têm sua produção destinada a esta cadeia. No entanto, observa-se pelas entrevistas que, embora haja um número significativo de empresas fornecedoras de tecidos, muitas se limitam à produção de malhas e fios, enfraquecendo a interação da região. As empresas de confecções recorrem a outras fontes de insumo, como as indústrias têxteis de Americana e Nova Odessa, em São Paulo e através da importação de tecidos asiáticos.

Tabela 6 – Empresas instaladas no Bom Retiro, cujo maior volume de vendas destina-se à cadeia têxtil-vestuário, em 2001.

Atividades ligadas a cadeia têxtil-vestuário	Bom Retiro	
	Nº Abs	% Setorial com interação instalados no local
17 - Têxtil	129	84
18 - Confecção	275	48
24 - Produtos Químicos	2	2
25 - Artigos de Borracha	2	2
28 - Produtos de Metal	-	-
29 - Máquinas e equipamentos	2	4

Fonte: PAEP (apud BRITO, 2005). Adaptação própria.

Verifica-se ainda na tabela 6 que o próprio vestuário é a atividade mais representativa na cadeia de produção, onde a principal interação acontece dentro do próprio setor. Já a indústria química e de borracha têm participações reduzidas, representando apenas 2% na cadeia. Máquinas e equipamentos também possuem pouca representatividade (4%), existindo poucos fornecedores comuns entre as diversas empresas locais do setor. Segundo entrevista com fornecedor e

empresários locais, não há interação entre os confeccionistas do Bom Retiro para obter maior poder de barganha na compra das máquinas, pois para alguns, isto pode acarretar na formação de cartéis¹¹.

Entretanto, os empresários reconhecem que os fornecedores de bens de capital são de extrema importância no processo produtivo e de inovação das suas confecções, já que os modelos de roupas requerem várias adaptações nas máquinas de costura, necessárias para equalizar problemas relativos ao *design* de determinados produtos. Mas a existência de intercâmbio técnico e de informação entre ambos é pequena.

4.4.4 Estratégia, estrutura e rivalidade interna

A região do Bom Retiro está localizada no centro urbano de São Paulo e caracteriza-se principalmente pela concentração do setor têxtil-vestuário no local. De acordo com a pesquisa do Perfil Econômico Municipal¹² de 2000, divulgada no *site* do SEBRAE (2006), o Bom Retiro possui 767 estabelecimentos comerciais no setor têxtil-vestuário; 1291 indústrias de confecções e 143 indústrias têxteis.

Com relação ao tamanho das unidades, identificada somente pela amostra da PAEP (2001), o Bom Retiro compõe um numeroso conjunto de pequenos produtores, representando mais de 85% das unidades locais (figura 15). A média empresa ocupa um espaço menor, representando um pouco mais de 12% das ULs. Já as grandes unidades, que ocupam 100 pessoas ou mais, têm participação ínfima na região. Contudo, observa-se que são as grandes empresas que mais possuem participação relativa, pois obtêm maiores índices de VA, PO e salários se comparados com a proporção das ULs. As empresas de médio porte (com 30 a 99 pessoas ocupadas) também apresentam um dinamismo nestes indicadores, com uma participação próxima de 30%.

Este resultado pode ser compreendido pela heterogeneidade e a menor eficiência das pequenas empresas, já que tendem a apresentar menor escala de produção e maiores custos fixos que as unidades maiores.

¹¹ Define-se cartel como um "acordo comercial entre empresas, visando à distribuição entre elas das cotas de produção e do mercado com a finalidade de determinar os preços e limitar a concorrência" (HOUAISS, 2006).

¹² Baseado no Cadastro de Estabelecimentos Empregadores (CEE), de setembro de 2000, do Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE).

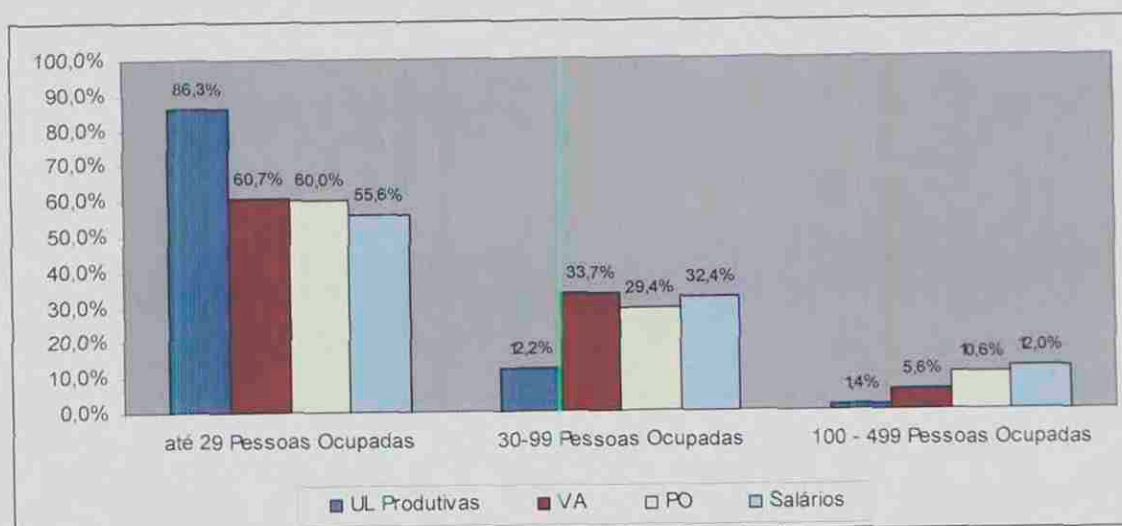


Figura 15 Distribuição das Unidades Produtivas, VA, PO e Salários da indústria do vestuário no Bom Retiro, em 2001.
Fonte: PAEP (apud BRITO, 2005)

Assim, a figura 15 indica que as vantagens da proximidade, reforçadas pela localização metropolitana, parecem ser fundamentais para as pequenas unidades, visto que representam a grande maioria na região, sugerindo ainda uma organização produtiva desverticalizada típica de PME's. Já as grandes empresas são mais sensíveis às deseconomias de aglomeração, deslocando-se para outros locais do MSP (BRITO, 2005). Ainda assim, existem empresas de grande porte instaladas no Bom Retiro, como a Rosa Chá e a SaISweet, ambas do segmento moda praia e com a marca totalmente conceituada no mercado de moda.

Empresas que já possuem a marca consolidada no mercado geralmente atuam em um nicho de mercado de alta costura ou no chamado *prêt-à-porter*, que em sua forma literal significa "pronto a vestir", e refere-se a uma combinação de elementos da alta moda com difusão em massa e produção industrial (BRITO, 2005). Há também o segmento da modinha, caracterizado por peças leves de vestuário feminino, captando tendências de moda passageira, normalmente destinadas ao público de menor poder aquisitivo. Cada segmento comporta um processo produtivo diferente, com destaque para o ciclo de desenvolvimento de *design* do produto e as atividades relacionadas ao *marketing*.

No ciclo de desenvolvimento, observa-se que na alta costura, a tarefa inicia-se com a captação de informações e conhecimento que dão o tom aos conceitos a serem trabalhados nas coleções. Através destas informações, os estilistas

desenvolvem seus modelos da coleção, pesquisando e escolhendo os tecidos, as padronagens e o acabamento. No *prêt-à-porter*, os estilistas de moda buscam interação com centros geradores de informações e conceitos, identificando as tendências nos desfiles da alta costura, em revistas de moda e nas tendências das ruas, introduzindo algumas inovações incrementais no *design*, mas de forma mais limitada que a alta costura. Já na modinha, o esforço destinado ao *design* é bem menor, visto que os produtores deste segmento costumam replicar e readaptar os modelos desenvolvidos pelos segmentos anteriores a custos mais baixos.

No término da fase de desenvolvimento, inicia-se o planejamento e o gerenciamento da coleção, determinando a quantidade e as formas de distribuição dos modelos, a confecção da peça piloto e a facção do produto. A comercialização e a divulgação do produto referem-se às funções do *marketing*. Estas funções, mais comuns na alta costura e no *prêt-à-porter*, envolvem o trabalho de criação e consolidação da marca, a estratégia de comunicação do conceito de moda escolhido e o estabelecimento de canais de comunicação com o cliente.

No Bom Retiro, presenciavam-se todos os nichos de mercado citados, com representatividade ínfima da alta costura e predominância do segmento *prêt-à-porter* e modinha. O *prêt-à-porter* começou a se fortalecer na região a partir da reestruturação do processo produtivo que as empresas passaram no final dos anos 80, diante das novas formas de competitividade introduzidas pelos coreanos. Esta reestruturação foi obtida através da inovação de processo e absorção de novas tecnologias geradas por outros setores.

Para avaliar se esta inovação continua acentuada no local, foram analisados os investimentos das empresas com aquisições de bens tangíveis e intangíveis, identificados através dos dados da PAEP (2001). Consideram-se bens tangíveis as máquinas e equipamentos ligados ou não à produção, que impulsionam no esforço tecnológico da empresa. Já para os bens intangíveis, a PAEP considerou os investimentos em patentes, contrato de fornecimento de tecnologia, o direito de uso de marcas e o dispêndio destinado à Ciência & Tecnologia. Embora este último item seja um indicador muito utilizado para analisar o esforço tecnológico, ressalva-se para o setor vestuário que, o *design*, quando realmente planejado e desenvolvido pela empresa, é tarefa agregadora de conhecimento e valor (BRITO, 2005).

Portanto, nos esforços destinados aos ativos intangíveis, onde estão inclusas as rotinas anteriores e posteriores à produção, como o desenvolvimento de produto

e *design*, as funções do *marketing* e a gestão e coordenação da cadeia, mostram-se atividades estratégicas para o setor.

Avaliando a figura 16, nota-se que o Bom Retiro tem concentrado esforços nos bens intangíveis, com representatividade de 61,5% nos investimentos em inovação, 25% acima da média do estado de São Paulo. Isto demonstra que a região tem valorizado a absorção de tecnologia e conhecimento derivada de marcas, e, em consequência, no desenvolvimento de produto e *design*.

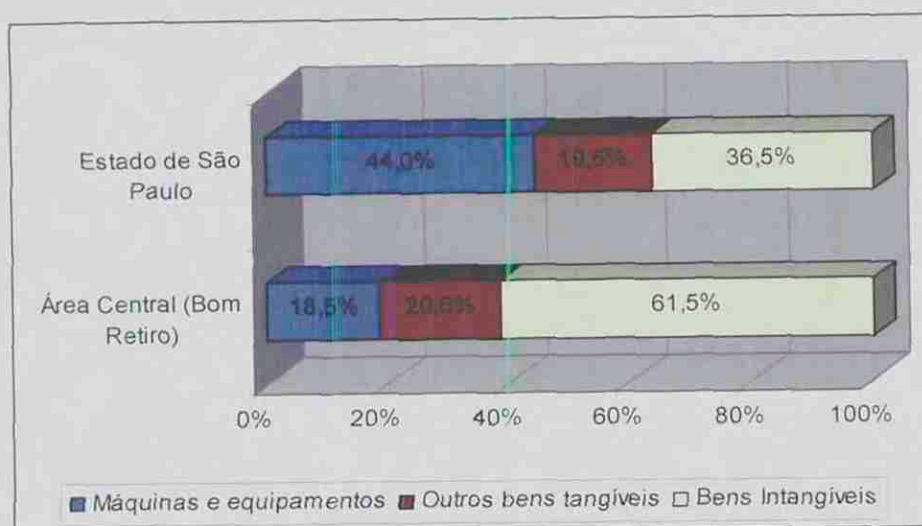


Figura 16 Composição do esforço tecnológico das empresas do vestuário no Bom Retiro e no estado de São Paulo, em 2001.

Fonte: PAEP (apud BRITO, 2005). Adaptação própria.

Já os bens tangíveis representam 38,5%, sendo que 18,5% são destinados às máquinas e equipamentos de produção. Esta proporção pode ser explicada pelo grau de atualização das máquinas da região (tabela 7), onde 50% das empresas podem investir em bens intangíveis ou qualquer outro que achar mais conveniente, já que suas máquinas e equipamentos estão ainda em boas condições de uso e de atualização tecnológica, com até cinco anos de aquisição.

Tabela 7– Idade média das máquinas e equipamentos de produção da indústria do vestuário do Bom Retiro, em 2001.

Idade Média das Máquinas e Equipamentos	Bom Retiro	
	%	% Acumulado
De 0 a 5 anos	50	50
De 6 a 10 anos	11	61
Mais de 10 anos	30	91
Não sabe	9	100

Fonte: PAEP, 2001. Extraído de Brito, 2005. Adaptação própria.

Todavia, não há como desconsiderar as empresas que possuem máquinas e equipamentos com idade superior a 10 anos (30%), evidenciando uma certa heterogeneidade do setor vestuário na região. Esta heterogeneidade ocorre principalmente pelas diferenças na organização e interação produtiva de cada empresa local, com diferenças na execução das tarefas de produção.

Segundo informações dos entrevistados e classificação de Brito (2005), há quatro tipos de empresas do vestuário no Bom Retiro com estratégias produtivas distintas: as produtoras de moda, as faccionistas, as intermediárias e as empresas cuja organização da produção não é especializada.

As produtoras de moda externalizam parcialmente as tarefas do processo produtivo, geralmente aquelas mais rotineiras associadas à costura, através da sub-contratação de oficinas especializadas nesta tarefa. Elas se responsabilizam pelas chamadas *funções inteligentes* (GARCIA; CRUZ-MOREIRA, 2004), como o desenvolvimento de novos projetos e do produto, o *design*, a especialização do corte e da montagem da peça piloto e a seleção de peças prontas.

As faccionistas ou oficinas de costura são as sub-contratadas das produtoras de moda que realizam atividades rotineiras, como corte e costura, arremate, aplicação de bordados, lavagem, etc. Há um grande número deste tipo de empresa na região para atender a demanda de sub-contratação, diferenciando-as quanto à estrutura, porte e organização da produção.

Embora existam oficinas clandestinas atuantes aos redores do Bom Retiro, percebe-se pelas entrevistas que, devido ao aumento da competição no mercado, as empresas contratantes têm exigido faccionistas que estejam formalmente estabelecidas, com CNPJ, local específico para a produção e com capacidade instalada para o atendimento em grande escala, com critérios de qualidade. Com estas exigências, as oficinas de costura passam a ser mais especializadas em determinada técnica, aumentando ainda mais a heterogeneidade existente entre elas, com diferenças na qualidade, capacidade de produção e preço.

Quanto às empresas intermediárias, realizam atividades de controle, fazendo intermediação entre produtores e distribuidores. São elas que negociam preço e tempo de entrega, externalizando todas as tarefas de produção.

Já as empresas cuja organização não é especializada, não possuem uma estratégia definida. Elas podem tanto realizar tarefas de facção, como produzir

peças sob encomenda, ou ainda, peças de baixo valor agregado para venda em mercados de pouca dinâmica.

Avaliando os indicadores de sub-contratação da PAEP (2001) no Bom Retiro, confirma-se através da tabela 8 a existência de todos os tipos de empresas na região, com 40% de produtoras de moda, 4% de intermediárias, 35% de faccionistas e 21% de empresas do vestuário não-especializado.

Tabela 8 – Contratação das tarefas de produção e destino das vendas das empresas do vestuário no Bom Retiro, em 2001.

Padrões de externalização da produção e destino das vendas	Bom Retiro
Externalizam parcialmente	40%
Externalizam integralmente	4%
Não externalizam	56%
Total	100%
Vendem a maior parte da produção para a cadeia têxtil-vestuário	35%
Vendem a maior parte da produção para o atacado ou varejo	65%
	100%

Fonte: PAEP, 2001. Extraído de Brito, 2005. Adaptação própria.

As empresas que afirmam não externalizar as tarefas produtivas (56%) podem ser consideradas tanto as faccionistas como as de organização não-especializada. Para identificar a representatividade da primeira, computou-se as empresas que destinam a maior parte das vendas para a cadeia têxtil-vestuário (35%), já que são as oficinas de facções que prestam serviços de sub-contratação para as produtoras de moda. No caso das empresas do vestuário não-especializado, estabeleceu-se a diferença entre as empresas que não externalizam as tarefas do processo produtivo (56%) e aquelas que vendem para a cadeia têxtil-vestuário (35%), resultando em 21% de representatividade de empresas que ora vendem para a cadeia, ora vendem para o mercado ou distribuidores.

Assim, conclui-se que grande parte das empresas do vestuário no Bom Retiro são produtoras de moda, que sub-contratam tarefas rotineiras de produção e se especializam nas funções inteligentes. As faccionistas também representam uma fração importante nesta região, evidenciando que o Bom Retiro tem sua dinâmica produtiva voltada para a especialização, havendo complementariedade produtiva entre ambas, e, conseqüentemente, maior interação interfirmas.

Partindo para uma análise mais detalhada das funções inteligentes das produtoras de moda na região, as atividades de desenvolvimento e gerenciamento

de novos projetos são consideradas as mais nobres de aprendizado no setor, visto que proporcionam às empresas a coordenação e gestão da inovação com o desenvolvimento de coleções próprias (BRITO, 2005). Com base nestas informações, observa-se que esta atividade (tabela 9) é pouca desenvolvida pelas empresas locais (21%), sendo que 18% sub-contratam profissionais ou empresas especializados na identificação de tendências da moda para posteriormente repassar aos modelistas da empresa contratante. Estas empresas que externalizam esta atividade são, em geral, as do segmento prêt-à-porter.

Tabela 9 – Execução de atividades relacionadas ao desenvolvimento de produtos nas empresas do vestuário no Bom Retiro, em 2001.

Tarefas selecionadas	Execução das tarefas no Bom Retiro		
	Externa	Interna	Inexistente
Desenvolvimento e gerenciamento de projetos	18%	3%	79%
Desenvolvimento de produtos	19%	67%	14%

Fonte: PAEP (*apud* BRITO, 2005). Adaptação própria.

Com relação ao desenvolvimento do produto, que envolve tarefas de modelistas, desenhistas, montadores das peças piloto e técnicos que realizam adaptações na manufatura do produto, percebe-se que a maioria das empresas realiza esta atividade internamente, desenvolvendo e adaptando os modelos na própria empresa. Este resultado demonstra que o Bom Retiro está buscando a capacitação e inovação, mas sua estratégia tecnológica pode ser melhorada através da valorização do desenvolvimento e gerenciamento de projetos.

Entretanto, para as empresas locais entrevistadas, a competitividade do vestuário está cada vez mais condicionada pelos requisitos: preço, qualidade e criatividade, fatores relacionados à diferenciação do produto, e que evidenciam os esforços das empresas no desenvolvimento de estilo e *design* das roupas, comprovadas na tabela 9.

Quanto à rivalidade interna existente, constata-se que a partir da entrada mais acentuada da colônia coreana de 1980 a 1990, a competitividade tornou-se mais intensa, abrindo oportunidades para novos empreendedores se instalar na região (tabela 10). Esta mudança propiciou adaptação e reestruturação do Bom Retiro, além de consolidar as unidades produtivas com escalas técnicas mais eficientes. Para os agentes entrevistados, a abertura de mercado possibilitou acesso a novos

insumos trazendo efeitos positivos pra região, mas também houve fechamento de algumas empresas e conseqüentemente, eliminação de postos de trabalho.

Tabela 10 – Distribuição das unidades produtivas do vestuário no Bom Retiro, segundo período de instalação, até 2001.

Período de Instalação	Bom Retiro	
	%	% Acumulada
Até 1980	27	27
De 1981 a 1990	52	79
De 1991 a 1995	7	86
De 1996 a 2001	14	100

Fonte: PAEP (*apud* BRITO, 2005). Adaptação própria.

De 1990 a 1995, verifica-se um menor crescimento de empresas na região, onde as empresas recém-instaladas passaram por um período de acomodação ao novo mercado. Já o período de 1996 a 2001 foi marcado pela instabilidade macroeconômica agravada pela crise energética do país, que pode ser percebida na figura 7, pela queda de investimentos no setor.

Atualmente, a rivalidade interna continua acentuada, visto que muitas empresas têm centrado esforços nas inovações tecnológicas e nas funções inteligentes, pressionando todas as outras a inovar e melhorar seus processos para sobreviverem no mercado. Além disto, a presença de competidores internos fortes, como a Rosa Chá e a Salsweet, mostram que outras empresas locais podem obter sucesso, já que se assemelham na disponibilidade de fatores existentes na região.

Com relação à cooperação interfirmas, verifica-se que as empresas dificilmente fazem acordos para o desenvolvimento de atividades de inovação ou qualquer outro que as beneficie da concorrência externa, conforme informações dos entrevistados. Algumas experiências foram implementadas, como a Tropical Spice, um consórcio de exportação criada em 2000 por quarenta micro e pequenas empresas locais do vestuário dispostas a exportar a partir de ações conjuntas de marketing, logística e de negociação no exterior. O consórcio contou com o auxílio da APEX e da ABRAVEST e as exportações, segundo publicação da revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios (2005), chegaram a 1,5 milhão de dólares em 2004. A maioria dos produtos exportados estavam relacionados à moda praia, tendo em vista que o biquíni brasileiro tem grande aceitação no mercado internacional. No entanto, durante as entrevistas, foi identificada a falta de credibilidade de alguns empresários locais neste consórcio, alegando que não são

todas as empresas associadas que se beneficiam nesta “aliança”, já que existe uma heterogeneidade entre as mesmas quanto ao porte, estrutura e capacidade de produção.

Nas entrevistas, os empresários deixaram claro a idéia de “cada um por si”, vivenciada no Bom Retiro. Por isso é difícil encontrar associações, consórcios ou cooperativas que realizem compras de insumos ou uso de máquinas em conjunto ou quaisquer outras ações que beneficiem a região.

Uma das poucas associações existentes no Bom Retiro é a CDL, que visa promover e defender os interesses do setor, de forma que haja integração de todos os segmentos da cadeia produtiva da indústria de confecções. A CDL criou em junho de 2005 a primeira edição do evento “Bom Retiro *Fashion Business*” com a finalidade de divulgar as tendências de moda de rua através das grifes existentes na região, além de reforçar o Bom Retiro como pólo nacional de moda (CDL, 2006). O desfile recebeu cerca de 45 mil visitantes e as vendas durante a semana de moda aumentaram significativamente (30%). Devido ao sucesso do evento, outras edições foram realizadas, chegando a 38 marcas participantes no desfile e tendo repercussões ainda maiores na mídia, chamando atenção de diversos profissionais da moda.

Além deste evento, outras ações foram implementadas pela associação, como a contratação de seguranças para os clientes que vêm de ônibus de turismo até o Bom Retiro fazer suas compras. A contratação foi firmada em parceria com a CONSEG – Conselho Comunitário de Segurança e a Associação Brasileira dos Coreanos, com a finalidade de oferecer mais segurança aos ônibus, e conseqüentemente, aos produtos adquiridos pelos clientes. Com esta medida, os empresários esperam que o número de ônibus que chegam ao distrito cresça para que o fluxo de negócios prospere ainda mais (CDL, 2006).

Outro projeto da CDL em destaque é o aproveitamento de resíduos têxteis, onde empresários discutem alternativas para reciclagem tecnológica dos restos de tecidos gerados pelas firmas. O projeto é realizado no SENAI, com participação de um docente especializado em produção têxtil e meio ambiente. Contudo, de acordo com a CDL, falta interesse das empresas em participar ativamente nos projetos propostos pela associação; muitas não se associam por problemas políticos de gestão anteriores.

Portanto, conclui-se que a falta de cooperação interfirmas é um fator inibidor do progresso regional do setor. Embora tenham investido maciçamente em tecnologia e processos inovadores, as empresas por possuírem objetivos diferentes e conflitantes entre si perdem oportunidades de criação de valor e benefícios que alcançariam somente com força conjunta. A falta desta interação acarreta na não caracterização do Bom Retiro como um APL, tendo em vista que seu conceito explicita a necessidade de cooperação mútua e articulação entre os agentes da cadeia e correlatos. Para o SEBRAE-SP (2006), o Bom Retiro é uma região que tem grande potencial de desenvolvimento no setor têxtil-vestuário, mas ainda não obteve êxito no fortalecimento da ação coletiva de sensibilização do empresariado para o trabalho conjunto de promoção do local como um arranjo.

Entretanto, não se pode esquecer que a diversidade encontrada na região é um fator extremamente importante na difusão de tendências de moda, visto que sua capacidade de popularizar e adaptar a moda a custos mais baixos é bastante ágil e eficiente, consolidando o Bom Retiro cada vez mais como um pólo.

Se houver um relacionamento evolutivo entre a cadeia têxtil-vestuário na região, todos os agentes envolvidos podem conseguir uma posição exclusiva das demais concorrentes, tendo em vista que sua representatividade no MSP já é bastante elevada e o padrão tecnológico da região está voltado para o desenvolvimento e a valorização do produto e do *design*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve o objetivo de identificar se a região do Bom Retiro, em São Paulo, pode ser caracterizada como um Arranjo Produtivo Local – APL. Para tanto, foi necessário inicialmente resgatar os conceitos de estratégia, alianças e parcerias para posterior compreensão do fenômeno dos *clusters* no ambiente competitivo.

A formação de um APL é um modo pelo qual as empresas de uma mesma localidade podem criar e manter a vantagem competitiva de suas concorrentes, através dos quatro determinantes identificados por Porter (1989) em sua obra “A vantagem competitiva das nações”: condições de fatores; condições de demanda; indústrias correlatas e de apoio; e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Estes determinantes, vistos individualmente e como um sistema, foram fundamentais para viabilizar a análise deste estudo.

No entanto, para garantir a abrangência necessária do tema-problema em questão, foi necessário vislumbrar a estrutura produtiva da cadeia têxtil-vestuário no Brasil e na metrópole paulistana para posterior avaliação da representatividade do setor no Bom Retiro e suas peculiaridades.

A partir da pesquisa PAEP, verificou-se que o setor vestuário foi identificado como uma atividade de alta concentração no MSP, sendo o terceiro mais importante da dinâmica econômica de vários setores do estado e do país. Da mesma forma, o Bom Retiro também se apresentou relevante no setor, através do resultado do Quociente Locacional (QL), indicando uma elevada especialização da atividade na região dentro do estado de São Paulo.

Com relação à constituição do Bom Retiro, foi possível observar que sua formação foi espontânea, servindo como apoio econômico na chegada de diversos imigrantes, dentre os quais se destacam os judeus e os coreanos. A colônia coreana, entretanto, é apontada como dinamo das novas configurações produtivas, flexibilizando os padrões de produção utilizados até então, e valorizando os produtos do Bom Retiro para o segmento *prêt-à-porter*. Este desenvolvimento propiciou uma resposta mais rápida e adequada ao novo ambiente competitivo da região, com a intensificação da concorrência, a reestruturação produtiva e a flexibilização da produção.

Quanto à análise dos determinantes, verificados através de dados quantitativos da PAEP (2001) e das entrevistas dos agentes da cadeia têxtil-vestuário, pode-se afirmar que o Bom Retiro tem direcionado esforços nos fatores adiantados, como recursos humanos, principalmente no que se refere às chamadas *funções inteligentes* (GARCIA; CRUZ-MOREIRA, 2004), com índices salariais e de produtividade acima da média do estado de São Paulo.

Para atender esta demanda mais capacitada, a presença do SENAI na região mostrou-se importante para a dinâmica do aprendizado e do conhecimento, atuando com serviços de consultoria tecnológica e formação de profissionais especializados no setor vestuário. Contudo, conforme visto nas entrevistas com os empresários do Bom Retiro, a implantação de outra instituição de ensino – como a Escola Superior de Moda – seria uma solução interessante para suprir a carência de mão-de-obra especializada na região.

Outros fatores que auxiliam na competitividade das empresas do Bom Retiro são os recursos físicos e a disponibilidade de diversos meios de transporte na região. A localização é favorecida pela fama que o Bom Retiro construiu como pólo de moda em São Paulo, atraindo diversos consumidores no local através da facilidade de acesso ao mesmo. O Bom Retiro situa-se entre duas estações de metrô, uma de trem e diversas linhas de ônibus que vem de diferentes zonas da capital. Mas apenas este tipo de infra-estrutura não basta. Ainda é grande o problema de infra-estrutura urbana no local, como alagamentos, fiação externa e rede de esgoto precária.

Outra desvantagem percebida está relacionada aos recursos de capital. Embora as linhas de crédito específicas para o setor têxtil-vestuário estejam aumentando, a alta burocracia prejudica as PME's na obtenção da mesma. Este fato é comum não somente para as empresas do Bom Retiro, mas como outras PME's de diferentes regiões do Brasil. A atuação do governo como incentivo ao financiamento da indústria é pouco significativa, desfavorecendo as empresas brasileiras frente ao mercado internacional. Além disto, verificou-se que as empresas do Bom Retiro ainda não sensibilizaram as políticas de desenvolvimento destinadas para a promoção de APL's em órgãos representativos ou mesmo do Estado.

Em contrapartida, os empresários entrevistados demonstraram bastante preocupação em interagir com o mercado, buscando reforçar seu relacionamento através de troca de informações dos seus produtos e serviços e uma análise mais

detalhada do perfil de seus clientes. Este estreitamento é consequência das características da demanda, que são altamente exigentes quanto à capacidade de inovação de seus produtos de moda e *design*, à criatividade e ao preço, além da preferência pela pronta-entrega em grandes quantidades. Neste sentido, as condições da demanda apresentaram bastante favoráveis ao desenvolvimento do local, com uma diversidade de clientes de diferentes regiões do Brasil, principalmente regiões Sul e Sudeste.

Partindo para a presença e interação de indústrias correlatas e de apoio na região, constatou-se que há um grande número de empresas relacionadas à cadeia têxtil-vestuário no Bom Retiro, como fornecedoras de máquinas e equipamentos, e de tecidos e aviamentos. No entanto, o grau de relacionamento entre eles é baixo, restringindo-se muitas vezes em fontes de insumo básicas, como malharia e fios, impossibilitando a existência de um intercâmbio técnico e de informação entre eles.

Quanto à estrutura produtiva do setor na região analisada, foi observada a predominância das PME's que atuam principalmente como produtoras de moda, no segmento modinha e *prêt-à-porter*. Com base principalmente neste último segmento que a estrutura do vestuário no Bom Retiro evoluiu, visto que as estratégias das empresas voltaram-se para a inovação tecnológica.

Assim, analisando o esforço tecnológico no Bom Retiro, verificou-se que este está direcionado aos bens intangíveis, onde se insere o desenvolvimento do *design* e o fortalecimento da marca, conferindo-lhe vantagens competitivas dinâmicas decorrentes da valorização e desenvolvimento das funções inteligentes. Dentre estas funções, o desenvolvimento do produto mostrou ser a atividade-foco para as empresas da região, visto que a competitividade na área de moda baseia-se principalmente na estratégia de diferenciação do produto.

Por fim, na avaliação dos mecanismos de interação existentes, averiguou-se que estes se sustentam muito mais na informalidade, com pouca cooperação entre os agentes da cadeia produtiva. Embora o Bom Retiro apresente organizações produtivas mais especializadas, que favoreçam a complementaridade e integração, os projetos de fortalecimento regional encontrados são limitados pelas desavenças políticas ou pela falta de interesse dos próprios agentes empresariais.

As alianças no Bom Retiro se mostram pouco eficazes no segmento de confecções, principalmente pela sua heterogeneidade empresarial. Existe uma enorme dificuldade em estabelecer acordos comerciais, pois envolve padronagem,

segredo industrial e outras especificidades operacionais e organizacionais que podem ou não funcionar. Ao mesmo tempo, a diversidade existente também traz benefícios, como o impulso para a inovação devido à grande competitividade no ambiente plural em que as empresas se encontram.

Diante destas constatações, pode-se concluir que o Bom Retiro ainda não se caracteriza como um Arranjo Produtivo Local, visto que a cooperação e articulação das empresas do setor têxtil-vestuário são ínfimas, não identificando sinais expressivos de identidade coletiva nos âmbitos sociais, econômicos e políticos.

Para que o Bom Retiro se consagre como tal, é necessário estabelecer bases estruturadas, com normas e padrões pré-estabelecidos em qualquer acordo firmado entre as empresas. Deve-se criar toda uma infra-estrutura e um nível de qualidade compatíveis para consorciar empresas diferentes com o objetivo de vender para um único cliente, por exemplo, como no caso dos consórcios de exportação. Além disso, conforme visto na análise, a mentalidade e a cultura do empreendedor do Bom Retiro nesse segmento ainda não está amadurecida suficientemente para tal empenho.

Por fim, recomendam-se algumas ações para a consolidação do Bom Retiro como Arranjo Produtivo Local, a seguir:

- a) Melhoria da infra-estrutura urbana, como a revitalização da fiação, dos escoadouros e melhores condições de segurança;
- b) Desenvolvimento de esforços público-privados para o adensamento das relações entre as empresas do setor têxtil-vestuário e instituições de ensino e pesquisa, visando à obtenção de ganhos mais expressivos de produtividade através da inovação do *design* e do produto;
- c) Incentivo ao intercâmbio de PME's com empresas que já constituíram uma plataforma internacional, geralmente voltadas à alta costura, buscando maior interação entre as mesmas e absorvendo experiências e conhecimento entre estes segmentos;
- d) Maior interação com as empresas de produção de insumos químicos e têxteis, intensificando as relações usuário-produtor, e empresas correlatas, no intercâmbio de tecnologias semelhantes de produção;
- e) Fortalecimento dos mecanismos de interação com as associações existentes no Bom Retiro, incentivando ações que melhorem a

produção em conjunto e participando dos projetos de desenvolvimento setorial.

No intuito de aprofundar o tema, recomenda-se também a produção de novos estudos empíricos que ampliem a informação disponível sobre os Arranjos Produtivos Locais, como por exemplo, um novo ciclo de pesquisa da PAEP no caso específico da região estudada, as especificidades das relações interfimas dos aglomerados, o papel do governo nestas relações, entre outros, de forma a contribuir para a base de conhecimento sobre estratégias de competitividade e desenvolvimento setorial.

REFERÊNCIAS

ABIT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. **A real conjuntura da indústria têxtil e de confecção brasileira**. Disponível em: <<http://www.abit.org.br>>. Acesso em: 02 nov 2006.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

AMARAL FILHO, Jair do; SOUZA, Dayane L. R. **Arranjo produtivo de calçados no Cariri**. In: Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE), 2003.

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BARROS, Isabela. **Os endereços de ouro**. Veja São Paulo edição especial: guia imobiliário. Publicado em nov 2005. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/vejasp/especial_guiainmobiliario/p_066.shtml>. Acesso em: 19 nov 2006.

BRESSER, Deborah. **Endereço fashion para quem é inteligente**. Moda Brasil. Publicado em 21 mar 2001. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/modabrasil/sp_link/end_barbaros/index2.htm>. Acesso em: 19 nov 2006.

BRITO, Maria das Graças Moura. **A “colcha de retalhos” da metrópole paulista: simples aglomerados ou sistemas produtivos e inovativos na indústria do vestuário?**. 2005. 116f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica, Unicamp, Campinas, 2005.

CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS DO BOM RETIRO (São Paulo). **DL Bom Retiro registra crescimento nas vendas durante semana de moda**. Disponível em: <<http://www.cdlbomretiro.org.br>>. Acesso em: 22 set. 2006.

CARVALHO, Mario César. **Projeto quer escola de moda no Bom Retiro**. Folha de São Paulo. São Paulo, 28 out 2004. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/so_sp/gd281004.htm>. Acesso em: 14 nov 2006.

Casamento de conveniência. **Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios**. São Paulo, jan 2005. Edição 192. Disponível em: <http://empresas.globo.com/EditoraGlobo/componentes/article/edg_article_print/1,3916,886738-2991-1,00.html>. Acesso em: 21 nov 2006.

CASSAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Rede de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: Lastres, H. M. M.; Maciel, M. L. (orgs.), **Pequenas empresas: cooperação e desenvolvimento local**. Relume Dumará Editora, Capítulo 1, julho 2003.

CERTO, Samuel C. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CLUSTERS – O que é? **Revista Geranegócio**. Disponível em: <<http://www.geranegocio.com.br/html/clus/p1.html>>. Acesso em: 29 set 2006.

CLUSTERS – O que é mesmo isto? **REVISTA Forum**. Disponível em: <<http://www.seti.gov.br/foruns/forum10/cluster.htm>>. Acesso em: 29 set 2006.

CROCCO, Marco Aurélio. **Metodologia de identificação de arranjos produtivos locais potenciais**. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2003.

CUNHA, Idaulo J. **Aglomerados industriais de economias em desenvolvimento: classificação e caracterização**. Florianópolis: Edeme, 2003.

DIAS, Cláudia. **Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas**. Informação e sociedade, v.10, n.2, 2000.

DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

FABRICIO, M. M.; SILVA, F. B.; MELHADO, S. B. **Parcerias e estratégias de produção na construção de edifícios**. Escola de Engenharia de São Carlos. USP. Disponível em: <<http://www.eesc.usp.br/sap/docentes/fabricio/ENEGEP99-Parcerias.pdf>>. Acesso em: 29 set 2006.

GARCIA, R.; CRUZ-MOREIRA, J. R. **O complexo têxtil vestuário: um cluster resistente**. Brasil. In: EMURB/CEBRAP (Org). Caminhos para o centro. São Paulo: CEBRAP, 2004.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, mai/jun 1995.

GOLDSTEIN, Cláudia Szafir. **Contribuição ao estudo de clusters industriais sob a ótica de marketing: um estudo de caso no setor cerâmico paulista: o cluster de Santa Gertrudes**. 2004. 142 f. Tese (Doutorado) - Departamento de FEA, USP, São Paulo, 2004.

HASENCLEVER, Lia; ZISSIMOS, Isleide. A evolução das configurações produtivas locais no Brasil: uma revisão da literatura. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 36, n. 3, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-41612006000300001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 out 2006.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br>>. Acesso em: 29 set 2006.

IEDI, 2003. **Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial**. Carta IEDI nº 54. Os Sistemas Locais de Produção/Inovação – Caras Novas na Discussão das Políticas Industrial e Tecnológica. Disponível em: <<http://www.iedi.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>>. Acesso em: 11 out 2006.

IGLIORI, Danilo C. **Economia dos clusters industriais e desenvolvimento**. São Paulo: Iglu: FAPESP, 2001.

KONTIC, Branislav. **Redes produtivas e aprendizado na indústria do vestuário da RMSP: espaço regional para políticas industriais**. 2001. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Sociologia da FFLCH, USP, São Paulo, 2001.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAZO, A. R. **Dos Andes a São Paulo**. Instituto Fernand Braudel, paper nº 28, 2001. Disponível em: <<http://www.braudel.org.br/paper28.htm>>. Acesso em: 04 nov 2006.

LOPES, Áurea R. **Contribuição do terminal de passageiros e cargas - Aeroporto Internacional Hercílio Luz – no desenvolvimento do aglomerado produtivo no bairro Carianos, através da análise das companhias aéreas e de suas cooperadas, em Florianópolis – SC**. 2003. 118f. Trabalho de Conclusão de Estágio. Curso em Administração, UFSC, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Fórum de competitividade**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/forCompetitividade/oQueSao.php>>. Acesso em: 11 out 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

O MELHOR DO BOM RETIRO. Disponível em: <<http://www.omelhordobomretiro.com.br>>. Acesso em: 04 nov 2006.

PAEP. **PESQUISA DA ATIVIDADE ECONÔMICA PAULISTA**. 2001. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/produtos/paep/index.php>>. Acesso em: 28 out 2006.

PEREIRA, Fabrício M. **Agência de desenvolvimento setorial para aglomerado têxtil-vestuário da região do Vale do Itajaí: um caso de mecanismo de integração em Santa Catarina**. 2004. 161f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. 5ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, Nov/Dec. 1996.

QUANTO vale seu imóvel? **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 19 nov 2006. C11 Imóveis. p. 2.

RODRIGUES, Roberto Mendes. **Interações em aglomerados industriais**: um estudo na indústria madeireira da região de União de Vitória. 2003. 202 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Economia, UFSC, Florianópolis, 2003.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. **SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS EMPRESAS**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 13 out 2006.

SEBRAE SP. Notas para o empreendedor. Gestão empresarial. **União em arranjos produtivos locais impulsiona negócios**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/principal/not%C3%ADcias/notas/gestao_empresa/jornal%20dsp/setembro_2006/24_09uniao_arranjos_produtivos.aspx>. Acesso em: 22 nov 2006.

SPFW. **SÃO PAULO FASHION WEEK**. Disponível em: <<http://www.spfw.uol.com.br>> . Acesso em: 02 nov 2006.

SPDESIGN. PROGRAMA SÃO PAULO DESIGN. **A cadeia produtiva têxtil-confecções**. Disponível em: <<http://www.spdesign.sp.gov.br/principal.htm>>. Acesso em: 01 nov 2006.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YOSHINO, M. Y; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ANEXOS

Anexo 1 - Índice de Produtividade

Índice de Produtividade:

$$\frac{VA_{i \bullet} / PO_{i \bullet}}{VA_{ij} / PO_{ij}}$$

$$VA_{ij} / PO_{ij}$$

Onde: **i** = setor ou indústria

j = região escolhida

• = região de referência (Estado SP)

$VA_{ij} = \sum$ do Valor Adicionado do setor (**i**) na região (**j**)

$PO_{ij} = \sum$ do Pessoal Ocupado do setor (**i**) na região (**j**)

$VA_{i \bullet} = \sum$ do Valor Adicionado do setor (**i**) no ESP

$PO_{i \bullet} = \sum$ do Pessoal Ocupado do setor (**i**) no ESP

Fonte: PAEP, 2001. Extraído de Brito, 2005.

Anexo 2 - Índice Salarial

Índice Salarial:

$$\frac{W_{i \bullet} / PO_{i \bullet}}{W_{ij} / PO_{ij}}$$

$$W_{ij} / PO_{ij}$$

Onde: **i** = setor ou indústria

j = região escolhida

• = região de referência (Estado SP)

$W_{ij} = \sum$ do Salário pago pelo setor (**i**) na região (**j**)

$PO_{ij} = \sum$ do Pessoal Ocupado do setor (**i**) na região (**j**)

$W_{i \bullet} = \sum$ do Salário pago pelo setor (**i**) no ESP

$PO_{i \bullet} = \sum$ do Pessoal Ocupado do setor (**i**) no ESP

Fonte: PAEP, 2001. Extraído de Brito, 2005.