

COMPETITIVIDADE SISTÊMICA DA INDÚSTRIA CATARINENSE
Segmentos Têxtil e de Confecções
(ênfase no Vale do Itajaí).

IAD/IEL-FIESC

Jörg Meyer-Stamer
Silene Seibel
Bernhard Adam
Stefan Bantle
Alexandra Lauer
Daniela Mohaupt

Documento original:

IAD/IEL-FIESC - Competitividade Sistêmica da Indústria Catarinense,
Florianópolis, IEL-SC, Julho de 1997.



*Instituto Euvaldo Lodi
de Santa Catarina*

Segmentos Têxtil e de Confeções (ênfase no Vale do Itajaí).

1 - Ponto de Partida: Condições de Competitividade Modificadas

Desde o início dos anos 90, mais tardar desde 1994 (Plano Real), as condições de competitividade para o setor têxtil e de confeções brasileiro modificaram-se de forma profunda. O setor encontra-se sob forte pressão para modernizar-se, o que levou muitas empresas catarinenses a reagirem com investimentos concentrados principalmente no processo de produção. No entanto, a mudança estrutural em andamento também exige das empresas nova orientação a nível de gestão empresarial e de orientação estratégica ao mercado. Até agora, as empresas têm buscado a melhoria de sua capacidade competitiva sobretudo através da redução de custos, mas o desenvolvimento de vantagens competitivas específicas e dinâmicas basicamente não acontece. Este desafio torna-se muito difícil de ser vencido se for enfrentado pelas empresas de forma isolada. É necessário aprofundar a troca de informações entre as empresas, fortalecer a cooperação interempresarial e formular estratégias comuns de ação para solução de problemas. Assim, as empresas do setor têxtil e de confeções do Vale do Itajaí poderiam desenvolver vantagens de eficiência coletiva e de especialização flexível.

2 - Competitividade no Nível Interno das Empresas: Modernização Unilateral

Para aumentar a competitividade a nível interno, muitas empresas do ramo têxtil, e em menor escala de confecção, começaram a fazer investimentos intensos em modernização desde o início dos anos 90. Muitas empresas negligenciaram investimentos na modernização do seu parque fabril desde o início da década de 70 e, portanto, ainda não conseguiram, de uma forma ampla, atingir níveis internacionais de competitividade na produção. Como agravante, o investimento em equipamentos está sendo, conforme declararam as empresas, freqüentemente realizado com capital próprio, pois as condições de financiamento e custos do capital no Brasil são bastante desfavoráveis, se comparados com as condições internacionais. Grandes empresas do setor têm acesso a financiamento internacional, melhores condições de crédito e também melhor acesso a bancos de desenvolvimento governamentais, enquanto as pequenas e médias empresas têm dificuldades muito maiores para investirem em modernização.

O estudo observou que os investimentos realizados são unilaterais, concentrando-se nos aspectos técnicos, e redução de custos e de aumento de produtividade através da compra de novos equipamentos. A percepção do grande potencial de racionalização dos aspectos de gestão, estrutura organizacional e nível de qualificação profissional, é bem menor que no caso dos aspectos técnicos da produção. Os déficits mais graves observados foram a carência de competência nos cálculos de custo unitário do produto e das diferentes etapas do processo produtivo. Esta deficiência leva a um processo de decisão dos investimentos fortemente dependente da liquidez da empresa e de critérios técnicos

referentes à produção, em detrimento de uma análise mais ampla, considerando o cálculo do custo-benefício do investimento.

Inovações na estrutura organizacional da empresa, como trabalho em grupo, participação nos resultados, gestão participativa e gestão da qualidade, começam a se fazer presentes em muitas empresas; gestão e estrutura de produção orientada ao cliente, centros de resultados (*profit centers*) ou células de produção, são raras nas empresas deste setor em Santa Catarina. No entanto, o significado do investimento em formação profissional, assim como em formação básica do pessoal, têm aumentado nos últimos anos. Com muitas empresas realizando cursos dentro de suas instalações, para que seus colaboradores possam concluir o primeiro grau. As empresas assumem parte ou a totalidade do custo dos cursos de aperfeiçoamento a nível de terceiro grau (faculdades ou universidades).

Bastante grave é a falta quase total de planejamento estratégico nas empresas. A estratégia de orientação de curto prazo, predominante nas empresas, é consequência das condições econômicas turbulentas e inconstantes, características do passado brasileiro recente. Uma ação de curto prazo era condição necessária para o sucesso das empresas e, portanto, bastante racional; hoje no entanto, as condições de competitividade são bastante diferentes, exigindo um posicionamento ativo e consciente no mercado, com uma visão de médio a longo prazo das empresas. O posicionamento estratégico da empresa no mercado é tanto mais necessário quanto maior for a entrada de mercadorias importadas no Brasil, o que leva as empresas catarinenses a uma situação de “sanduíche”: no segmento mais baixo do mercado, de produção em massa (concorrência pelo preço), as empresas catarinenses têm uma baixa capacidade competitiva; no segmento mais alto do mercado, de produtos de moda (produtos diferenciados para grupos de clientes claramente definidos), as empresas ainda não apresentam capacidade competitiva satisfatória. Por um lado, uma decisão pela variante de competitividade assim chamada *low-road* (mão-de-obra barata e produção em massa) não é muito promissora para Santa Catarina, pelo alto nível de salário já atingido no Estado e pela natureza das empresas aqui instaladas. Por outro lado, o setor catarinense ainda não atingiu o nível que lhe garanta uma competitividade na variante *high-road* (vantagens competitivas dinâmicas através de fatores específicos dificilmente replicáveis em outros locais), e para atingir estes níveis de competitividade são necessários esforços substanciais. O processo de aprendizagem e desenvolvimento do *know-how* necessário teria que ser realizado sob grande pressão e num período de tempo muito curto, pois a tendência à redução das barreiras alfandegárias no setor de confecção, embora tenha sido retardada através de ações políticas, deverá ser mantida no longo prazo.

A escolha de um processo de desenvolvimento competitivo da indústria catarinense no setor têxtil e de confecções com a orientação *high-road*, terá que superar déficits de seis diferentes tipos:

1. O conhecimento do mercado e a orientação ao cliente na maioria das empresas de confecções do Estado é fraco, e somente em casos isolados pôde-se observar uma postura estratégica no mesmo. Na maioria dos casos, as empresas fizeram afirmações vagas sobre sua orientação ao mercado, baseadas nas classes A, B ou C, para as quais produzem; pesquisas de mercado sistemáticas, definição clara de grupos de clientes e posicionamento no mercado são raros. O estudo pôde observar

que algumas empresas estão tendo sucesso na estratégia de penetrar no mercado brasileiro fora da região sul e sudeste.

2. A análise sistemática da concorrência é feita isoladamente por algumas das grandes empresas. A percepção sobre a concorrência é bastante limitada na maioria das empresas entrevistadas e restringe-se àquelas conhecidas do pólo têxtil local (o mesmo vale para as pequenas e médias empresas). Especialmente as pequenas e médias empresas carecem de informações básicas sobre sua participação no mercado, sobre empresas concorrentes e sobre estratégias de venda de outros concorrentes.
3. Não foi possível observar a formação de vantagens competitivas pelas empresas. O mais frequente é uma estratégia de cópia, com muitas empresas com produtos quase idênticos, produzidos e comercializados de maneira muito semelhante. O desenvolvimento de linhas de produtos próprias ou de diferenciação ativa de produtos já pode ser observado, mas poderia ser fortemente melhorado.
4. Observa-se, em casos isolados, o trabalho conjunto das empresas com o comércio especializado em produtos têxteis e de confecções, mas o desenvolvimento de produtos em parceria com o comércio e integrando o componente *design* ainda é muito tímido.
5. As empresas têm uma carência no desenvolvimento de uma estratégia de exportação, ou seja, elas orientam-se à exportação quando o mercado interno não absorve a produção ou às condições macroeconômicas favorecem altos lucros na atividade exportadora. Somente em casos isolados pôde-se observar uma orientação à exportação definida como estratégia de longo prazo para uma estabilização das vendas ou para introdução da empresa no mercado internacional.
6. As empresas entrevistadas ainda não orientaram e organizaram sua produção para terem capacidade de responder a novos clientes e novos produtos. Qualidade e produtividade são fatores básicos para a competitividade do setor têxtil catarinense. No entanto, os fatores competitivos dinâmicos agilidade e flexibilidade ganham cada vez mais significado no processo competitivo e necessitam ser desenvolvidos de uma forma planejada, sistemática e estratégica.

3 - Relações entre Empresas, Fornecedores e Faccionistas: Baixa Eficiência Coletiva

A quase totalidade das empresas do setor entrevistadas demonstraram uma integração vertical extrema, algumas declararam que no futuro desejam intensificar sua verticalização. As relações com fornecedores e com faccionistas são conseqüentemente reduzidas a um nível mínimo inevitável. No passado, este comportamento era bastante racional, pois a pressão dos preços era muito mais baixa, o mercado de fornecedores era

dominado por vendedores e as altas taxas de inflação e condições/regras macroeconômicas inconstantes e turbulentas levavam a altos custos de transação comercial entre empresas. Estes custos eram minimizados e passíveis de cálculo e controle através da internalização da produção. As condições econômicas no Brasil sofreram uma forte modificação. No futuro, o alto grau de verticalização, que em Santa Catarina tem níveis muito acima da média internacional do setor, trarão desvantagens competitivas às empresas porque os ganhos de especialização e de flexibilização tomam-se dificilmente realizáveis numa estrutura altamente verticalizada.

Apesar de muitos exemplos em contrário, pôde-se observar uma tendência lenta de terceirização de certas etapas do processo produtivo. A costura e o bordado foram terceirizados para fábricas; já se pode notar que muitas empresas, para enfrentarem a grande pressão sobre os custos, adotam a terceirização de etapas intensivas em mão-de-obra. A crise mais recente do setor têxtil levou grandes empresas a refletirem sobre a terceirização de etapas completas do processo produtivo, como por exemplo a tecelagem, além das etapas intensivas em mão-de-obra. Em geral, pode-se afirmar que é necessário um fortalecimento da tendência à existente de desverticalização da produção, que poderia ser incentivado através da melhora da capacidade das empresas de realizarem o cálculo dos seus custos internos.

O processo de terceirização em curso segue, em geral, um modelo baseado no trabalho conjunto com os fornecedores e facionistas, concentrado na garantia de condições básicas necessárias (como qualidade, preço e pontualidade na entrega). Especialmente no caso de produtores de malha e de tecido plano, assim como empresas de tinturaria e acabamento, poderia haver um trabalho bem mais coordenado, com o objetivo de desenvolver produtos específicos na qualidade desejada. O argumento freqüentemente citado de etapas da produção é a qualidade bastante variável ou baixa de fornecedores e facionistas. Essa observação foi feita por quase todas as empresas com respeito a tinturaria, sendo necessário uma ação específica para resolver o problema identificado.

4 - O Tecido Institucional: Lacunas e Necessidade de Formação de Redes

O tecido institucional conta com instituições deficientes, assim como com lacunas significativas. Chama atenção que no Vale do Itajaí há uma carência de instituições especificamente dedicadas ao setor têxtil e de confecções, com competência em formação de pessoal, pesquisa aplicada e serviços tecnológicos. Muito mais grave é a deficiência de comunicação entre empresas e instituições. As instituições existentes freqüentemente não têm demanda suficiente, pois as empresas não as utilizam como poderiam, não expressam claramente suas necessidades de produtos e serviços e não exercem uma crítica construtiva, no sentido de melhorar a oferta existente. As instituições não recebem suficiente estímulo ou até mesmo pressão para melhorar sua oferta.

As empresas entrevistadas queixaram-se sobre lacunas existentes no terreno institucional (por ex. escola técnica têxtil e na formação de engenheiros têxteis), porém não se constata nenhuma iniciativa para articular a organização da oferta das necessidades constatadas. Nas áreas onde existem instituições privadas funcionando bem (por ex. a Fundação Blumenauense), sua atuação poderia ser melhorada, bem como ampliada e dinamizada. Iniciativa de reconhecido sucesso em outras macro-regiões (como por exemplo, a Escola Técnica Tupy (ETT) em Joinville, ou o Centro de Tecnologia em Cerâmica (CTC) em Criciúma) provam que é possível solucionar problemas semelhantes.

5- Desenvolvimento da Capacidade de Ação Conjunta

A capacidade estratégica de ação conjunta das empresas numa região ou num setor depende fortemente da percepção que elas têm com respeito às relações existentes entre si. A avaliação das empresas entrevistadas varia entre rivalidade, concorrência, desconhecimento e parceria. No Vale do Itajaí predomina ainda hoje a percepção de rivalidade ou desconhecimento. Ações políticas comuns restringem-se ao lobby pontual em relação à Brasília (manutenção de tarifas alfandegárias). Apesar dos concorrentes diretos da indústria têxtil e de confecções da região do Vale do Itajaí, estarem localizados predominantemente fora da região (no resto do Brasil e no exterior), a percepção de rivalidade local e o comportamento de concorrência entre as empresas locais leva freqüentemente a uma falta de visão do grande espaço para ações conjuntas que beneficiem a todas. A profissionalização crescente da gestão das empresas possivelmente levará a uma relação menos tensa.

A crise enfrentada pelo setor na região, que forçou as empresas a uma reestruturação competitiva, leva à necessidade aguda de uma política industrial ativa para o setor. Já que os governos estadual e municipal isolados não dispõem de recursos ou conhecimentos para planejar e implementar tal política, torna-se necessário que empresas de todos os portes, em conjunto com o governo municipal e outros parceiros como universidades, tecido institucional ou sindicatos, se unam para resolver o problema. É necessário que os parceiros do processo se comuniquem, com o objetivo de formular o desenvolvimento regional desejado e identificar as possíveis estratégias de ação. Num primeiro passo, deveria-se concentrar na solução de problemas concretos e urgentes (infra-estrutura, educação e formação profissional, estrutura de transporte, tecido institucional). Outras linhas de ação poderiam ser a melhoria das condições locais para empresas já instaladas, e em conjunto com os sindicatos, o desenvolvimento de estratégias para diminuir o Impacto dos custos sociais da reestruturação competitiva das empresas.

6 - Instituições de Suporte ao Desenvolvimento Industrial e Relações com o Governo - Mesonível

Foi encontrada uma série de meso-organizações de suporte ao desenvolvimento industrial, porém, o contexto da estrutura institucional em Santa Catarina, de uma maneira geral, pouco contribuiu para o desenvolvimento de vantagens competitivas dinâmicas.

Foram analisadas quatro áreas essenciais de suporte ao desenvolvimento de atividades empresariais: formação profissional, transferência de tecnologia, financiamento e informação/consultoria. Em todos esses aspectos, tanto do lado da oferta como da demanda, constata-se déficits. No nível institucional os pontos fracos consistem, além de lacunas parciais na organização institucional propriamente dita, principalmente no não aproveitamento da capacidade de trabalho existente nas instituições, bem como na deficiência de serviços prestados frente às necessidades das empresas. A melhoria do suporte ao desenvolvimento industrial depende fundamentalmente dos representantes da demanda, que utilizam muito pouco os serviços oferecidos, assim como, praticamente, não estão engajadas em articular-se para exercer a pressão e influência necessária no sentido da melhoria da qualidade da oferta.

7 - Criação de Competitividade Sistêmica em Santa Catarina: Políticas Propostas

As políticas propostas a seguir foram apresentadas em alguns locais onde havia sido realizada a pesquisa. A idéia era proporcionar aos parceiros locais algumas idéias do que, segundo as pesquisas, poderiam constituir importantes iniciativas para melhorar a competitividade de seus respectivos setores industriais. A ordem de apresentação não implica classificação em ordem de importância. Deixa-se bem claro na apresentações que tais propostas foram elaboradas dessa maneira para funcionar como um menu, ou seja, como um conjunto a ser selecionado, ao invés de um plano de ação completo.

Orientação Geral

O primeiro conjunto de propostas baseia-se nas conclusões gerais do estudo tenta-se fornecer uma orientação geral, delineando as prioridades para melhorar a competitividade e o que pode ser realisticamente almejado para a região.

Introduzir modernos conceitos de gestão nas áreas de produção, marketing e na organização como um todo

Seria útil organizar seminários para empresários locais, onde as empresas de diversas regiões do estado, e de outras regiões do Brasil, apresentassem as suas vivências com a introdução de conceitos inovadores de gestão (que sejam conceitos inovadores de gestão para os padrões locais).

Desenvolver uma clara abordagem voltada para o cliente e para o mercado

Seria razoável organizar seminários para as empresas para explicar-lhes o que realmente significam “clientes exigentes” e “mercados competitivos”, pois não devemos supor que o sentido de tais conceitos esteja perfeitamente claro para as empresas. Além do mais, seria conveniente convencer as firmas locais a formularem cenários sobre mudanças previsíveis nos mercados e nos canais de vendas.

Reduzir a integração vertical

É importante informar às empresas sobre a mudança na lógica da integração vertical. As empresas devem entender que no passado era um comportamento perfeitamente racional, hoje é contraproducente.

Criar vantagens competitivas, especialmente reforçando parceiros avançados

Um primeiro passo nessa direção seria a melhoria das comunicações entre as empresas e instituições de apoio para que as mesmas possam ajustar os seus serviços mais especificamente às necessidades das empresas. Somente depois que as instituições existentes forem usadas de maneira mais eficiente fará sentido considerar o estabelecimento de novas instituições.

Melhorar o acesso das empresas ao crédito

Como a FIESC, justamente com um banco e diversos investidores institucionais, já criou um fundo de capital de risco, os bancos estaduais de desenvolvimento estão realizando seu trabalho rotineiro, e como vários programas de crédito para microempresas foram introduzidos, na situação atual pouco pode ser feito nesse sentido.

Recuperar a capacidade de governar por parte do poder público estadual

Aumentar a pressão da comunidade empresarial sobre o governo do Estado para que realize as suas funções, seria um importante elemento de uma estratégia global da sociedade civil para exigir um melhor desempenho. Até agora, parece que o fraco comportamento financeiro e o baixo desempenho nas áreas de fornecimento de infraestrutura, não encontram nenhuma resistência sistêmica da sociedade.

Formular estratégias industriais conjuntas para as regiões/pólos

A definição de uma estratégia industrial para o Estado e, mais importante ainda, para as regiões/pólos, é uma questão tão importante quanto não realista. Nas condições atuais, já seria uma grande coisa se diversos parceiros unissem esforços para elaborar programas em áreas tais como alfabetização dos trabalhadores ou proteção ambiental.

Atividades de abrangência estadual organizadas pelo IEL/FIESC

Além das diversas iniciativas locais, há alguns projetos que deveriam ser implementados pelo IEL/FIESC.

Ajudar a administrar a cooperação universidade-empresa

Há espaço para a cooperação entre universidades e empresas em várias regiões. Isso poderia ser apoiado por organizações tais como as ACI's, a fim de ajudar os parceiros a superar as inevitáveis frustrações iniciais. O IEL poderia desempenhar um importante papel estimulando o intercâmbio entre as regiões e divulgando o *know-how* metodológico.

Organizar cursos de atualização gerencial

O grau de divulgação de *know-how* sobre recentes inovações em técnicas gerenciais entre as empresas da região é muito baixo. O IEL deveria considerar a possibilidade de organizar eventos em todo o Estado para aliviar essa importante deficiência. Isso poderia ser feito sob a forma de seminários trimestrais de um dia de duração, ou um padrão descentralizado de *workshops* mensais nas diversas regiões. Um aspecto fundamental seria basear-se nas experiências das poucas empresas locais, cujas práticas não são distantes das práticas de excelências mundiais, por serem mais convincentes que as experiências de empresas distantes.

Publicar um boletim informativo bimensal sobre competitividade

Contudo, o IEL deveria realizar esforços para informar as empresas locais sobre o que está acontecendo em outras partes do mundo. Um boletim informativo de circulação bimensal sobre competitividade seria uma forma de informar os empresários, podendo ser no formato de um fax de duas páginas. Cada edição apresentaria uma experiência específica de uma determinada empresa, ou pólo, ou setor industrial, ou de uma região que seja pertinente à discussão local.

Racionalizar o fornecimento de serviços educacionais e de saúde

Até agora, muitas empresas fornecem cursos de educação básica e serviços de saúde individualmente. Seria sensato racionalizar isso através de uma ação coletiva. O SESI, um outro ramo da FIESC, poderia realizar essa tarefa.

Ao Segmento Têxtil/Vestuário

Estabelecer um programa educativo para o consumidor

Vários parceiros entrevistados queixaram-se que as suas empresas fabricavam produtos de alta qualidade, mas isso não era valorizado pelos consumidores brasileiros.

A afirmativa era de que os consumidores brasileiros não têm uma idéia clara sobre como distinguir entre roupas de alta e baixa qualidade. Se isso for verdade, e se os

fabricantes locais realmente produzem artigos de alta qualidade, seria conveniente realizar um “programa educativo para o consumidor”, por exemplo, através de propagandas na TV, para dizer-lhes que tipo de testes poderiam realizar antes de comprar uma determinada peça de vestuário. Isso estabeleceria então uma vantagem competitiva para os fabricantes de roupas de alta qualidade.

Estabelecer um programa educativo para atendentes de loja

Uma outra queixa referia-se a baixa qualificação das/dos atendentes de lojas, o que pode ser verificado na prática. Algum tipo de programa educacional para atendentes de lojas seria uma boa idéia, e poderia estabelecer uma identificação mais vigorosa (e esforços de venda) das marcas envolvidas. Por exemplo, isso poderia ser organizado através de seminários em diversas localidades, em todo o país. Estabelecer um instituto ou núcleo de pesquisas de mercado do setor têxtil e do vestuário.

Estabelecer um núcleo ou instituto de pesquisas de mercado no setor têxtil e do vestuário

Pelo que podemos entender, ainda não existe uma entidade desse tipo. A associação das indústrias têxteis em Blumenau, em conjunto com as associações de Brusque e de Jaraguá do Sul, talvez tenham condições de estabelecer tal instituto ou núcleo. Mesmo se seus relatórios fossem distribuídos nacionalmente, isso poderia estabelecer uma vantagem competitiva para as empresas da região, devido aos efeitos da proximidade.

Estabelecer observatórios dos mercados têxteis e do vestuário nos principais mercados estrangeiros

As informações sobre os mercados estrangeiros são, até agora, fragmentadas e distribuídas aleatoriamente. Pequenos observatórios em locais tais como os EUA e a Alemanha poderiam acompanhar as tendências dos respectivos mercados, particularmente com relação às vendas, *design*, bem como de tecnologia de fabricação e de produto.

Fundar o Fórum Comércio Têxtil 2000

Tornou-se bastante evidente que as empresas locais não têm noção clara das mudanças mais iminentes na comercialização de roupas. Como a estrutura dos canais de comercialização de roupas no Brasil é arcaica, e ocorreram importantes evoluções em outros mercados latino-americanos após a entrada de grandes cadeias de vendas estrangeiras, é provável que tais mudanças brevemente venham a ocorrer no Brasil. O fórum proposto consistiria em uma série de *workshops*, acompanhados de trabalhos de pesquisa, nos quais os empresários tentariam elaborar a noção da estrutura provável dos canais de comercialização de roupas para o ano 2000. A coleta de informações e o processo de debate conscientizaria sobre as mudanças iminentes, ajudando a prepararem-se para enfrentá-las.

Melhores Práticas Gerenciais

Organizar cursos de treinamento sobre gerenciamento financeiro e de custos

Não é de se estranhar que micro e pequenas empresas apresentem uma reduzida capacidade gerencial, especialmente quando se trata de gerenciamento de finanças e custos. Isso aplica-se às micro e pequenas empresas nas regiões. Seria sensato organizar cursos nessas áreas para os donos das empresas. O SEBRAE deveria envolver-se nessa atividade, talvez agindo em conjunto com as ACIs.

Organizar cursos de atualização gerencial

Os empresários locais não estão particularmente bem informados com relação às técnicas gerenciais atuais. Seria útil se, por exemplo, a universidade local em Blumenau organizasse cursos específicos para atualizar os proprietários e gerentes de empresas sobre os conceitos de gestão mais recentes (ex.: gestão de custos totais, conceitos organizacionais voltados para o cliente) e sobre conceitos de reformulação empresarial/reengenharia.

Estimular o intercâmbio de novas técnicas organizacionais de chão de fábrica

Algumas firmas reestruturaram seus chão-de-fábrica segundo princípios tais como o *just-in-time* e a fabricação celular. Outras firmas dizem ter feito isso, mas é um tanto difícil verificar se realmente o fizeram. Seria útil estimular um intercâmbio entre as empresas sobre essa questão. Um grupo de trabalho setorial na ACI poderia ser o lugar apropriado.

Reforçar o Ambiente de Apoio

Reforçar o diálogo entre as empresas e o SENAI

Embora algumas conversas já estejam em andamento entre as empresas e o SENAI, o grau de intercâmbio poderia ser muito superior. Isso poderia ser organizado em um grupo de trabalho setorial na ACI.

Estabelecer um laboratório para análise da qualidade na tinturaria

Diversas empresas queixaram-se da qualidade do fornecimento de corantes. Contudo, não existe um laboratório para controlar isso de forma sistemática. Seria conveniente montar tal laboratório, por exemplo, vinculado à Fundação Blumenauense ou ao Instituto de Pesquisas Tecnológicas da FURB.

Expandir o perfil da Fundação Blumenauense

Segundo algumas fontes locais, o futuro da Fundação Blumenauense está em risco pois o apoio das empresas fundadoras está cada vez mais incerto. Por outro lado, a Fundação Blumenauense é conhecida como sendo a melhor instituição do gênero no Brasil. Portanto, como os seus serviços são indispensáveis, seria lamentável tolíce fechá-la. Ao invés disso, deveria-se encorajar a venda de seus serviços de forma mais agressiva e tentar expandir o seu perfil.

Estabelecer um curso de engenharia têxtil na FURB

Há uma clara demanda por engenharia têxtil na indústria local. Houve, no passado tentativa de dar alguns passos no sentido de montar um curso desse tipo na FURB, e não se sabe exatamente porquê eles fracassaram. De qualquer forma, seria uma boa idéia essa questão.

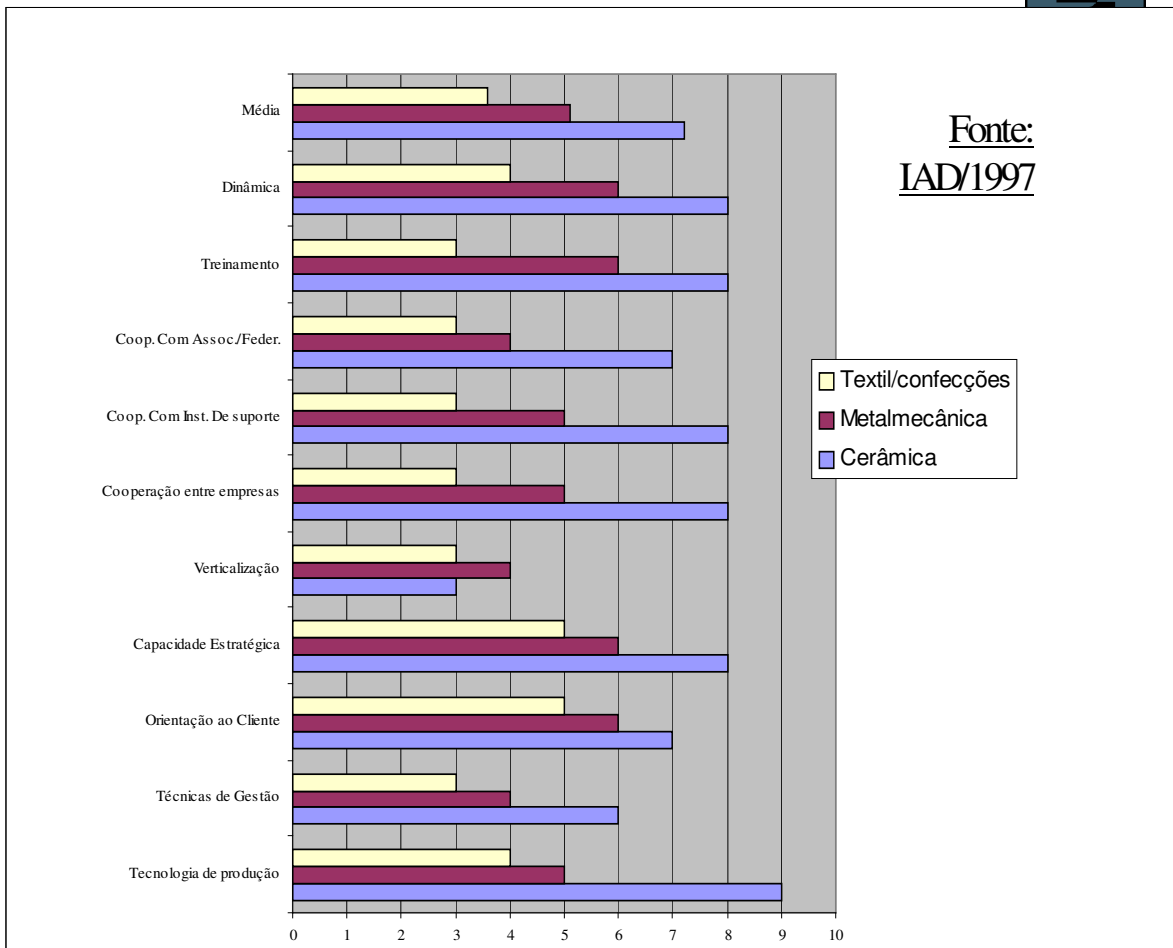
Estabelecer um Fórum de Estratégia Industrial

É bastante óbvio que os problemas que a indústria têxtil está atualmente enfrentando não são singulares, se olharmos além do município vizinho. Várias regiões têxteis do mundo entraram em crise no passado. O Vale do Itajaí pode aprender muito sobre tais experiências, e sobre como enfrentá-las. Analisá-las seria um bom começo para o Fórum de Estratégia Industrial, o qual deverá envolver a administração municipal, ACI, associações industriais, sindicatos e a FURB.

ESTUDO SOBRE COMPETITIVIDADE SISTÊMICA EM SANTA CATARINA (SÍNTESE)

Diagnóstico para a Indústria Têxtil e de Confecções no Vale do Itajaí
<ul style="list-style-type: none">• Mudança das condições de concorrência, demanda não só aumento de produtividade e redução de custos, mas também uma reorientação gerencial;• Adaptação das empresas do ramo até agora: modernização orientada pelos investimentos em equipamentos de tecnologia de ponta;• Situação de “sanduiche”: é cada vez mais difícil competir no segmento de preço baixo do mercado, mas a maioria das empresas ainda não consegue atingir o segmento de moda (produtos altamente sofisticados);• A alternativa da competitividade no setor de baixo valor agregado (low road) seria impossível, em vista do nível de vida e de salário da região;• Para chegar ao caminho da competitividade no setor de alto valor agregado (high road), uma boa parte das indústrias do ramo teria que superar seis fraquezas, ou seja desafios principais.

Os seis desafios para as empresas do ramo têxtil e de confecções:
<ol style="list-style-type: none">1. Orientação ao mercado mais ativa e posicionamento estratégico no mercado2. Análise sistemática da concorrência, sobretudo fora da região3. Desenvolvimento de fatores competitivos específicos no nível de empresa (produtos mais sofisticados e conhecimentos específicos)4. Cooperação com o comércio (lojistas nacionais) pelo desenvolvimento de produtos e modas5. Orientação estratégica para exportar6. Desenvolvimento planejado de uma capacidade de reação rápida (quick response) na produção.



Benchmark enfatizando o segmento têxtil na linha superior

Créditos:

IAD/IEL

Jörg Meyer-Stamer
Silene Seibel
Bernhard Adam
Stefan Bantle
Alexandra Lauer
Daniela Mohaupt

Documento original:

IAD/IEL-FIESC - Competitividade Sistêmica da Indústria Catarinense, Florianópolis, IEL-SC, Julho de 1997.

Bibliografia Básica:

ESSER, Klaus et al. Competitividad Sistémica: Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Instituto Aleman de Desarrollo- IAD, Berlin, 1994. 96 p.

As indústrias do setor metalmecânico pesquisadas estão localizadas na região de Joinville e Jaraguá do Sul, com exceção de algumas empresas no Vaie do Itajaí. As empresas deste setor industrial classificam-se em quatro grupos: fundições, empresas eletromecânicas, produtoras de peças/ componentes metálicos e produtoras de bens metálicos.

O setor é muito heterogêneo, com cinco empresas de ponta (*world class*) e uma maioria de empresas que não são competitivas no espectro internacional. A imagem do setor é fortemente marcada pelas empresas líderes, e portanto, o diagnóstico apresentado a seguir contrasta com a percepção geral, pois refere-se a situação interna da maioria das empresas de porte médio. Com relação a cooperação interempresarial e com instituições de suporte, as empresas de ponta mal se diferenciam da média.

Cerca da metade das empresas entrevistadas estão enfrentando uma reestruturação competitiva. Entre elas, encontram-se empresas de todos os portes. Os indicadores da crise e da reestruturação são, por um lado, as dificuldades financeiras e, por outro lado, as demissões rigorosas que algumas empresas está realizando. As origens da situação instável das empresas estão localizadas no nível interno, no nível interempresarial, nas relações entre instituições de suporte industrial e as empresas e também nas relações entre o governo e as empresas.

3.1 Situação no Nível Interno das Empresas

3.1.1 Percepção da Pressão Competitiva e Capacidade Estratégica

A falta de percepção da pressão competitiva, a qual as empresas estão crescentemente submetidas, a estratégia de reestruturação defensiva e um horizonte de planejamento de curto prazo, levou a uma situação que poucas empresas possuem uma vantagem competitiva dinâmica e específica significativa.

Dentro do modelo tradicional de substituição de importações, a competência técnica básica para a fabricação de um produto representava uma vantagem competitiva para muitas empresas metal-mecânicas da região. Em muitos sub-setores não existia uma pressão competitiva, uma série de empresas ocupavam nichos e o mercado local se

dividia de forma relativamente estável. Atualmente, cerca de metade das empresas entrevistadas percebem uma pressão competitiva decorrente da importação crescente e pelo aumento da concorrência nacional. Uma parte significativa das empresas ainda não percebe um aumento da pressão competitiva num futuro próximo. Apesar deste quadro geral, várias empresas atingiram um nível de competitividade internacional (algumas grandes, mas também empresas médias conhecidas). Estas empresas já atuavam no mercado internacional anteriormente, submeteram-se voluntariamente à concorrência internacional e hoje, no processo de adaptação à abertura do mercado, desfrutam da vantagem adquirida anteriormente. Por isso, o distrito industrial metalmeccânico (em comparação por ex. com a indústria têxtil) é marcadamente heterogêneo, não só em relação aos produtos, mas também com respeito a performance das empresas a nível interno.

A maioria das empresas entrevistadas tem uma visão parcial ou distorcida do mercado e da concorrência. É notável o pouco conhecimento das empresas sobre a própria posição no mercado, e a ausência de análise

sistemática da concorrência. A maioria ainda não reconhece a necessidade de planejamento de longo prazo e definição da posicionamento no mercado. Ambos são necessários para a consolidação da empresa, tanto no mercado brasileiro, quanto no mercado internacional. Muitas empresas estão perseguindo uma estratégia defensiva com a qual tentam adaptar-se à realidade de 1990 (abertura de mercado), e ainda não começaram a planejar sua ação para o ano 2000. De acordo com nossas observações, existem exceções positivas: cerca de um quarto das empresas entrevistadas apresentaram um planejamento estratégico e uma visão que as prepara para o ano 2000. Esta capacidade estratégica das empresas independe do seu porte ou da sua capacidade exportadora.

3.1.2 Estratégias de Reestruturação Competitiva das Empresas

A capacidade de reestruturação competitiva das empresas limita-se, de forma geral, a três fatores: diminuição dos custos, aumento da qualidade e aumento da produtividade. Estes fatores são encarados pelas empresas como uma vantagem competitiva especial e não como condição necessária para atingir a competitividade.

As empresas entrevistadas reconheceram a redução de custos e racionalização como necessária. No entanto, a maioria das empresas não têm sistema de custos (cost management), conhece insuficientemente seus itens de custo e raramente os analisam sistematicamente. O processo de racionalização a nível interno das empresas se dá em toda a extensão do processo produtivo, sem uma previsão elaborada do custobenefício e do retorno dos investimentos.

O aumento de produtividade é buscado primariamente pela automação industrial e pelo aumento de economias de escala na produção. A estratégia de modernização na maioria das empresas e na aquisição de tecnologia, ou seja, na compra de novas máquinas ou processos tecnológicos. A origem desta escolha reside na visão um pouco distorcida sobre países desenvolvidos, obtida principalmente em vistas à feiras tecnológicas e no pouco contato com empresas daqueles países. A introdução equilibrada de modelos organizacionais modernos em paralelo à introdução de novas tecnologias, como acontece nas empresas de sucesso, é raramente reconhecida pelas empresas locais como uma chance efetiva para ganhar competitividade.

Apesar de muitas empresas terem declarado a diminuição do refugo na produção como objetivo prioritário, a consciência sobre gestão da qualidade e sistemas de garantia da qualidade cresce lentamente. A necessidade da implementação da ISO 9000 não é considerada urgente pela maioria das empresas. São vários os estágios em que se encontra a certificação de qualidade dentro o setor industrial. Poucas grandes empresas já obtiveram a certificação. Outras empresas grandes e médias (especialmente as empresas orientadas à exportação) preparam-se para a auditoria da ISO; no entanto, para a maioria das empresas pequenas e médias, até o momento, a certificação de qualidade não é considerada relevante. A maioria das empresas está pouco esclarecida sobre a forma mais efetiva (e eficiente) de implementar o controle de qualidade.

No geral, as empresas do setor metal-mecânico mostram pouca dinâmica no processo de reestruturação competitiva. Mesmo empresas de grande porte de sucesso desenvolvem-se lentamente, em comparação internacional, quanto à preparação para uma reestruturação interna no contexto de mudanças conjunturais externas.

Poucas empresas possuem uma orientação clara e definida de seu mercado consumidor e nichos para seus produtos. Apesar do fato da maioria das empresas na atualidade produzir sob encomenda, o conhecimento do mercado e a orientação ao cliente poderia ser muito melhorada. As empresas não

reconheceram ainda a necessidade de atender o mercado de forma flexível e ágil. Poucas empresas aproveitaram a possibilidade de se especializarem na produção de pequenos lotes.

3.1.3 Organização interna das Empresas e Formação Profissional

A introdução de novos modelos organizacionais raramente é encarada como ferramenta para a diminuição de custos, aumento da produtividade e garantia da qualidade. Na avaliação dos empresários, existe necessidade de tecnologia e hardware e comparativamente menos urgência de reorganização. Por outro lado, as empresas estão informadas sobre modelos modernos de organização da produção. A implementação se dá na medida da necessidade de reorganização do setor, na maioria das empresas de forma parcial e lenta, ou mesmo não se iniciou. A maioria precisa melhorar seu *know-how gerencial* para determinar as prioridades corretas e introduzir a reestruturação. Um obstáculo é a estrutura de gestão tradicional predominante. Quase todas as empresas tem um organograma funcional. Embora perceba-se uma mudança no sentido da profissionalização da gestão de empresas predominantemente familiares, ainda é imperceptível a mudança da estrutura administrativa, no sentido da flexibilização e de uma orientação matricial e por projeto.

Embora a parcela de trabalhadores com o primeiro grau completo cresça, no geral as empresas se queixam da falta de pessoal técnico e administrativo qualificado. As grandes empresas reconhecem a necessidade urgente de darem suporte na formação profissional do seu pessoal, e estão dispostas a investir fortemente neste objetivo. Declaram existir perigo de, após investirem, perderem pessoal especializado/qualificado para outras empresas. Nas empresas de porte médio e pequeno existe pouca consciência da necessidade de aperfeiçoamento de pessoal. Especialmente quando se encontram em uma situação econômica difícil, as empresas quase não investem na formação e aperfeiçoamento profissional dos seus empregados. Por outro lado, reconheceram que a disponibilidade de trabalhadores bem qualificados, polivalentes e cooperativos é uma pré-condição para implementar possíveis melhorias incrementais em, nível de chão-de-fábrica e garantir produtos de alto valor agregado.

3.2 Relações entre Empresas

3.2.1 Fornecedores

Para muitos empresários cresce a importância de poder contar com orientação técnica de seus fornecedores, da agilidade no fornecimento, da continuidade da relação comercial e da limitação a poucos fornecedores confiáveis. Poucas empresas ainda colocam o preço acima da confiabilidade ou continuidade/estabilidade. como fator decisivo na escolha do fornecedor.

Os principais problemas calados com relação a fornecedores são: a qualidade deficiente/variável dos materiais, pontualidade e flexibilidade no fornecimento. A melhoria na relação comercial e adaptação dos fornecedores às demandas das empresas é recente e se dá lentamente. Algumas empresas conseguiram reduzir o tempo de entrega de matéria-prima e insumos através de parcerias com os fornecedores, porém há poucos casos onde um fornecimento just-in-time foi implementado.

A certificação de fornecedores seria um primeiro passo para assegurar a continuidade de um fornecimento de qualidade. São exceções os casos em que as empresas aceitam a garantia de qualidade de seus fornecedores, permitindo assim uma terceirização do controle de qualidade. Percebe-se uma tendência fraca para aquisição de insumos e componentes de fornecedores, isto é, a terceirização de etapas do processo produtivo para um fornecedor.

Apesar da concentração de firmas do setor metal-mecânico na região de Joinville, poucos são os fornecedores instalados na região que correspondem às exigências das empresas estabelecidas. A maioria das empresas busca os insumos que precisa fora da região de Joinville e recorre crescentemente à importação de algumas matérias-primas. Não foi localizado nenhum processo coletivo e sistemático, com o objetivo de avaliar novos fornecedores nacionais e internacionais, e existem poucas tentativas isoladas de atrair para a região de Joinville empresas fornecedoras especializadas. Ganhos de eficiência que poderiam resultar da organização coletiva para compra por mais de uma empresa ainda não são perceptíveis.

3.2.2 Subcontratados

A maioria das indústrias apresenta um alto grau de verticalização. Na maioria das empresas não se percebe para a concentração em produtos chaves. Até agora, a terceirização atinge quase exclusivamente os serviços não ligados diretamente à produção, como a manutenção de máquinas, serviço de cantina, transporte e segurança. São poucas as tendências de desverticalização na direção das atividades de compra de componentes e peças pré-processadas. A terceirização do processo produtivo, quando acontece, é feita para peças mecânicas com baixo grau de *know-how* tecnológico agregado.

Como uma das razões principais para o baixo grau de terceirização, as empresas apontam a deficiência dos fornecedores quanto à gestão e à garantia da qualidade. As empresas contratantes raramente prestam suporte às empresas terceirizadas no sentido do aumento da sua produtividade ou da formação da sua mão-de-obra. No geral, acredita-se que as empresas fornecedoras, na sua maioria de pequeno porte, não possuam o nível tecnológico necessário. Quando as empresas, apesar de todos esses problemas, terceirizam, o fazem frequentemente devido principalmente a dificuldades financeiras. A motivação mais freqüente para terceirização é a economia em termos de

custos, em poucos casos para superar gargalos na capacidade produtiva. As empresas não declararam vantagens *non-price*, como maior flexibilidade ou agilidade, como motivação para a terceirização de certas etapas do processo produtivo.

3.2.3 Relações entre Concorrentes e outras Empresas do Setor

A maioria das empresas costuma manter contatos raros ou informais com a concorrência. Embora os proprietários e diretores das empresas locais muito freqüentemente se conheçam pessoalmente, não há uma comunicação a respeito de assuntos referentes às empresas. Cerca de 113 das empresas entrevistadas não considera possível uma cooperação ou uma troca formal de dados referentes a elas. A percepção dos empresários é de uma concorrência predatória, rivalidade e desconfiança. Existem poucas exceções onde uma cooperação é praticada, como em relação à formação profissional e Benchmarking (empresas multinacionais com empresas fora da região). O conhecimento das empresas sobre o nível tecnológico dos seus vizinhos, bem como os problemas e gargalos que enfrentam, é muito superficial. Raramente ocorrem processos de aprendizado através de resolução conjunta de problemas comuns na região. Geralmente as empresas contratam consultorias externas, e preferem estas às consultorias locais. As empresas que estão ligadas à *holdings* internacionais ou a cadeias internacionais de comercialização orientam-se para fora da região. Algumas empresas estão operando totalmente isoladas.

3.2.4 Relações com o Tecido Institucional

As empresas entrevistadas queixaram-se da ausência de instituições atuando em áreas específicas. tanto na questão da formação profissional. quanto da pesquisa tecnológica, levando, muitas empresas a realizarem elas próprias a busca de informação e parte da formação e aperfeiçoamento profissional do seu pessoal. No entanto, existem em Joinville e Jaraguá do Sul um certo número de escoras especializadas e alguns serviços disponíveis que são usados apenas parcialmente pelas empresas.

O contato entre as indústrias e a universidade local (Univille) é superficial; a Univille estada interessada em realizar, além da formação profissional, pesquisa aplicada e transferência de tecnologia. As empresas declararam ter uma imagem muito positiva sobre a formação realizada pela UFSC e buscam, quando necessitam de serviços laboratoriais, serem atendidas pelas instalações de Florianópolis. Em Jaraguá do Sul, as empresas se mobilizaram no sentido de instalar na cidade uma unidade descentralizada da Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETFSC), que hoje oferece formação técnica específica para indústria eletromecânica e eletrometalmecânica local. Outro exemplo positivo é a cooperação entre empresas e Escola Técnica Tupy (ETT) na organização da formação profissional. A ETT realiza formação e aperfeiçoamento de

trabalhadores a nível técnico e também oferece serviços tecnológicos. A administração da ETT é feita por um conselho de empresários que garante o contato do setor produtivo com a escola e possibilitou uma intensa troca de informações a respeito dos conteúdos e currículos dos cursos. O SENAI em Joinville está buscando fortemente o acesso aos empresários, para que a definição dos conteúdos dos cursos seja resultado de uma cooperação, mas na visão dos empresários ainda não atingiu o nível de flexibilidade que a ETT já tem. As empresas declararam que a introdução de novos cursos, adaptados a sua demanda, ocorre num ritmo lento. Por outro lado, metade das empresas entrevistadas estavam mal informadas sobre a oferta de serviços do SENAI, tanto no aspecto de formação quanto no aspecto de consultoria, e utiliza os serviços apenas esporadicamente.

No acesso à informações, sobressai-se a Bolsa de Negócios, com um conjunto de serviços oferecidos. Originalmente a Bolsa de Negócios surgiu como uma prestadora de serviços para grandes empresas, que dentro do processo de terceirização, estavam dispostas a dar um suporte ao desenvolvimento de pequenas e médias empresas. Hoje a Bolsa de Negócios apresenta um conjunto de serviços especialmente dirigido para pequenas e médias empresas, como a organização e participação em feiras, serviços de informações, etc.

3.2.5 Relações entre Empresas, Associações e Federações

Poucas empresas participam ativamente nas associações e federações. A oferta de serviços para as empresas é pouco difundida. A maioria das associações no setor eletromecânico e metalmeccânico limita-se a difundir informações sobre normas técnicas e aspectos jurídicos. Raramente ocorre uma troca de informações técnicas entre os membros da associação. É interessante notar que, apesar da aglomeração de empresas do setor eletro-metal-mecânico na região de Joinville, não há filiais locais das associações setoriais, cuja sede está localizada em São Paulo. Uma filial local poderia intensificar o contato e a troca de informações técnicas entre as empresas do mesmo setor em nível local. Um exemplo positivo de troca de informações técnicas entre as empresas são os núcleos setoriais específicos, organizados pela ACIJ através do projeto de cooperação com a Câmara de Artes e Ofício de Munique e Alta Baviera. Este projeto de cooperação deu origem a um novo enfoque permitindo uma troca intensiva entre as empresas locais, que avaliaram muito positivamente o trabalho realizado nos núcleos.

3.2.6 Relações com o Governo

Na percepção geral não há praticamente relações entre empresas, governo municipal ou estadual com o objetivo de discutir política industrial ou econômica. A expectativa da

maioria das empresas é muito baixa em relação ao suporte e concessão de incentivos para indústria local por parte dos governos. Pelo contrário, a expectativa é que o governo concentre suas prioridades nas áreas de saúde e educação. As empresas criticaram o grande incentivo dado às novas empresas que pretendem se instalar na região, em detrimento das empresas já instaladas, que não recebem incentivo algum. No entanto, poucos exemplos mostram que uma cooperação entre empresas e prefeitura é possível e desejável. Em Jaraguá do Sul, por exemplo, organizou-se uma cooperação intensiva entre a prefeitura e várias empresas, para implementar um programa de alfabetização para os trabalhadores de chão-de-fábrica.

3.3 Instituições de Suporte ao Desenvolvimento Industrial e Relações com o Governo - Mesonível

Foi encontrada uma série de meso-organizações de suporte ao desenvolvimento industrial, porém, o contexto da estrutura institucional em Santa Catarina, de uma maneira geral, pouco contribuiu para o desenvolvimento de vantagens competitivas dinâmicas.

Foram analisadas quatro áreas essenciais de suporte ao desenvolvimento de atividades empresariais: formação profissional, transferência de tecnologia, financiamento e informação/consultoria. Em todos esses aspectos, tanto do lado da oferta como da demanda, constata-se déficits. No nível institucional os pontos fracos consistem, além de lacunas parciais na organização institucional propriamente dita, principalmente no não aproveitamento da capacidade de trabalho existente nas instituições, bem como na deficiência de serviços prestados frente às necessidades das empresas. A melhoria do suporte ao desenvolvimento industrial depende fundamentalmente dos representantes da demanda, que utilizam muito pouco os serviços oferecidos, assim como, praticamente, não estão engajadas em articular-se para exercer a pressão e influência necessária no sentido da melhoria da qualidade da oferta.

3.4 - Criação de Competitividade Sistêmica em Santa Catarina: Políticas Propostas

As políticas propostas a seguir foram apresentadas em alguns locais onde havia sido realizada a pesquisa. A idéia era proporcionar aos parceiros locais algumas idéias do que, segundo as pesquisas, poderiam constituir importantes iniciativas para melhorar a competitividade de seus respectivos setores industriais. A ordem de apresentação não implica classificação em ordem de importância. Deixa-se bem claro nas apresentações que tais propostas foram elaboradas dessa maneira para funcionar como um menu, ou seja, como um conjunto a ser selecionado, ao invés de um plano de ação completo.

Orientação Geral

O primeiro conjunto de propostas baseia-se nas conclusões gerais do estudo tenta-se fornecer uma orientação geral, delineando as prioridades para melhorar a competitividade e o que pode ser realisticamente almejado para a região.

Introduzir modernos conceitos de gestão nas áreas de produção, marketing e na organização como um todo

Seria útil organizar seminários para empresários locais, onde as empresas de diversas regiões do estado, e de outras regiões do Brasil, apresentassem as suas vivências com a introdução de conceitos inovadores de gestão (que sejam conceitos inovadores de gestão para os padrões locais).

Desenvolver uma clara abordagem voltada para o cliente e para o mercado

Seria razoável organizar seminários para as empresas para explicar-lhes o que realmente significam “clientes exigentes” e “mercados competitivos”, pois não devemos supor que o sentido de tais conceitos esteja perfeitamente claro para as empresas. Além do mais, seria conveniente convencer as firmas locais a formularem cenários sobre mudanças previsíveis nos mercados e nos canais de vendas.

Reduzir a integração vertical

É importante informar às empresas sobre a mudança na lógica da integração vertical. As empresas devem entender que no passado era um comportamento perfeitamente racional, hoje é contraproducente.

Criar vantagens competitivas, especialmente reforçando parceiros avançados

Um primeiro passo nessa direção seria a melhoria das comunicações entre as empresas e instituições de apoio para que as mesmas possam ajustar os seus serviços mais especificamente às necessidades das empresas. Somente depois que as instituições existentes forem usadas de maneira mais eficiente fará sentido considerar o estabelecimento de novas instituições.

Melhorar o acesso das empresas ao crédito

Como a FIESC, justamente com um banco e diversos investidores institucionais, já criou um fundo de capital de risco, os bancos estaduais de desenvolvimento estão realizando seu trabalho rotineiro, e como vários programas de crédito para microempresas foram introduzidos, na situação atual pouco pode ser feito nesse sentido.

Recuperar a capacidade de governar por parte do poder público estadual

Aumentar a pressão da comunidade empresarial sobre o governo do Estado para que realize as suas funções, seria um importante elemento de uma estratégia global da sociedade civil para exigir um melhor desempenho. Até agora, parece que o fraco comportamento financeiro e o baixo desempenho nas áreas de fornecimento de infraestrutura, não encontram nenhuma resistência sistêmica da sociedade.

Formular estratégias industriais conjuntas para as regiões/pólos

A definição de uma estratégia industrial para o Estado e, mais importante ainda, para as regiões/pólos, é uma questão tão importante quanto não realista. Nas condições atuais, já seria uma grande coisa se diversos parceiros unissem esforços para elaborar programas em áreas tais como alfabetização dos trabalhadores ou proteção ambiental.

Atividades de abrangência estadual organizadas pelo IEL/FIESC

Além das diversas iniciativas locais, há alguns projetos que deveriam ser implementados pelo IEL/FIESC.

Ajudar a administrar a cooperação universidade-empresa

Há espaço para a cooperação entre universidades e empresas em várias regiões. Isso poderia ser apoiado por organizações tais como as ACI's, a fim de ajudar os parceiros a superar as inevitáveis frustrações iniciais. O IEL poderia desempenhar um importante papel estimulando o intercâmbio entre as regiões e divulgando o *know-how* metodológico.

Organizar cursos de atualização gerencial

O grau de divulgação de *know-how* sobre recentes inovações em técnicas gerenciais entre as empresas da região é muito baixo. O IEL deveria considerar a possibilidade de organizar eventos em todo o Estado para aliviar essa importante deficiência. Isso poderia ser feito sob a forma de seminários trimestrais de um dia de duração, ou um padrão descentralizado de *workshops* mensais nas diversas regiões. Um aspecto fundamental seria basear-se nas experiências das poucas empresas locais, cujas práticas não são distantes das práticas de excelências mundiais, por serem mais convincentes que as experiências de empresas distantes.

Publicar um boletim informativo bimensal sobre competitividade

Contudo, o IEL deveria realizar esforços para informar as empresas locais sobre o que está acontecendo em outras partes do mundo. Um boletim informativo de circulação bimensal sobre competitividade seria uma forma de informar os empresários, podendo ser no formato de um fax de duas páginas. Cada edição apresentaria uma experiência específica de uma determinada empresa, ou pólo, ou setor industrial, ou de uma região que seja pertinente à discussão local.

Racionalizar o fornecimento de serviços educacionais e de saúde

Até agora, muitas empresas fornecem cursos de educação básica e serviços de saúde individualmente. Seria sensato racionalizar isso através de uma ação coletiva. O SESI, um outro ramo da FIESC, poderia realizar essa tarefa.

Setor Eletrometal-Mecânico

A – Reduzir a integração vertical

Reforçar a Bolsa de Negócios

A Bolsa de Negócios parece ser uma boa idéia, na hora errada. Quando foi fundada no fim da década de 1970, a estrutura de fornecimento era provavelmente menos competente do que é hoje, e a pressão sobre as grandes empresas para procurar fornecedores externos era muito inferior a de hoje. Seria interessante reconsiderar a Bolsa e reforçar o seu papel. Por exemplo, seria útil se a Bolsa pudesse oferecer uma base de dados e talvez um catálogo daquilo que os fornecedores têm para oferecer. A Bolsa poderia também considerar o estabelecimento de um esquema de certificação de fornecedores de alta qualidade.

Estabelecer um fórum para as pequenas e médias empresas sobre as tendências das subcontratações

É bastante óbvio que algumas coisa já estão mudando, e que muitas outras terão que mudar, em termos de subcontratação. Faria sentido estabelecer um fórum que envolvesse a ACIJ, SEBRAE, a Bolsa e a Associação de Micro e Pequenas Empresas (AMPE) para debater sobre tais tendências.

B - Reforçar as Meso-Instituições

Estimular o apoio empresarial às universidades locais

Não há dúvidas que as empresas líderes locais estão bem adiante das universidades locais no que se refere à capacitação. No entanto, as empresas locais poderiam desempenhar um importante papel para reforçar a capacitação das universidades locais. Por exemplo, elas costumam trazer consultores do mundo inteiro. Seria conveniente convencê-las a ministrar seminários nas universidades locais.

Administração das relações empresa-universidade pela ACIJ

Embora as universidades desejem manter vínculos próximos com as empresas locais, o estabelecimento de tais vínculos tem sido complicado no passado, no mínimo devido às diferenças de capacitação mencionados anteriormente. No futuro se as universidades continuarem a melhorar a sua capacitação. Mas estabelecimento e manutenção de vínculos são duas coisas diferentes. A cooperação entre as universidades geralmente não funciona ou funciona com atritos, porque os dois lados seguem lógicas diferentes. Por exemplo, as empresas estão enfrentando limitações de prazo mais apertadas que a dos pesquisadores universitários, mas não estão interessadas em publicar. Talvez seria interessante se ter um agente que não apenas encorajasse os vínculos entre as empresas e a universidade, mas que também ajudasse a superar as frustrações. A ACIJ poderia desempenhar tal função.

Estabelecer uma incubadora tecnológica

Existe uma incubadora para empresas de software em Joinville, mas não existe incubadora para outras empreendimentos de alta tecnologia. No entanto, pode-se suspeitar que, como em Florianópolis, há potencial local para tais empreendimentos, e certamente, há uma certa demanda de firmas locais estabelecidas. Portanto, seria conveniente montar uma incubadora para empresas de alta tecnologia que não trabalhassem com softwares.

C - Definição de uma estratégia industrial

Estabelecer um fórum de debates sobre o futuro da indústria metalmeccânica

Com exceção das firmas que ocupam posição de liderança, não há debates entre as empresas do setor metalmeccânico sobre futuros desafios, como o impacto da globalização e cenários mercadológicos. Seria conveniente criar um fórum que estimulasse tais debates, como um grupo de trabalho setorial da ACIJ.

Estabelecer um fórum para formular uma estratégia industrial

Até agora, não tem havido nenhum tipo de iniciativa para definir uma estratégia para a região. Um ponto de partida seria estabelecer um fórum para avaliar sistematicamente as vantagens e desvantagens da região, com relação às outras regiões do Brasil. Isso também poderá realizar-se dentro de um grupo de trabalho setorial da ACIJ.

Estabelecer a iniciativa Emprego Joinville

Como é bem provável que as empresas continuarão cortando postos de trabalho, seria razoável se os sindicatos patronais locais, juntamente com o sindicato dos trabalhadores e a administração municipal, estabelecessem uma iniciativa de geração de empregos, buscando formas de estimular o estabelecimento de novos empreendimentos e de atrair novas empresas.

ESTUDO SOBRECMPETITIVIDADE SISTÊMICA EM SANTA CATARINA
(SÍNTESE)

Diagnóstico para a indústria eletro-metalmeccânica □ Existe uma diversidade enorme entre empresas em termos de desempenho, tecnologia e gestão

Em função de uma pressão competitiva não muito elevada, o processo de reestruturação competitivo é lento

em vez de desenvolver uma estratégia bem definida para o futuro, as empresas ainda estão se adaptando à realidade de 1990, usando uma estratégia defensiva

a modernização das empresas é baseada na introdução de novos equipamento em vez de concentração em competências chaves (core competence) e novas técnicas de gestão

existem poucas vantagens competitivas dinâmicas nas empresas

muitas empresas não reconhecem a importância da ISO-9000; na maioria das empresas entrevistadas não existe uma gestão sistemática da qualidade

existe pouca cooperação entre empresas e instituições de suporte ao desenvolvimento industrial; as empresas não utilizam o potencial das universidades locais

o relacionamento antagonístico entre sindicatos patronais e de trabalhadores é um obstáculo à novas iniciativas para política industrial

as empresas não têm uma visão das vantagens da concentração das indústrias na região de Joinville, nem tão-pouco uma visão global do desenvolvimento do setor a nível mundial

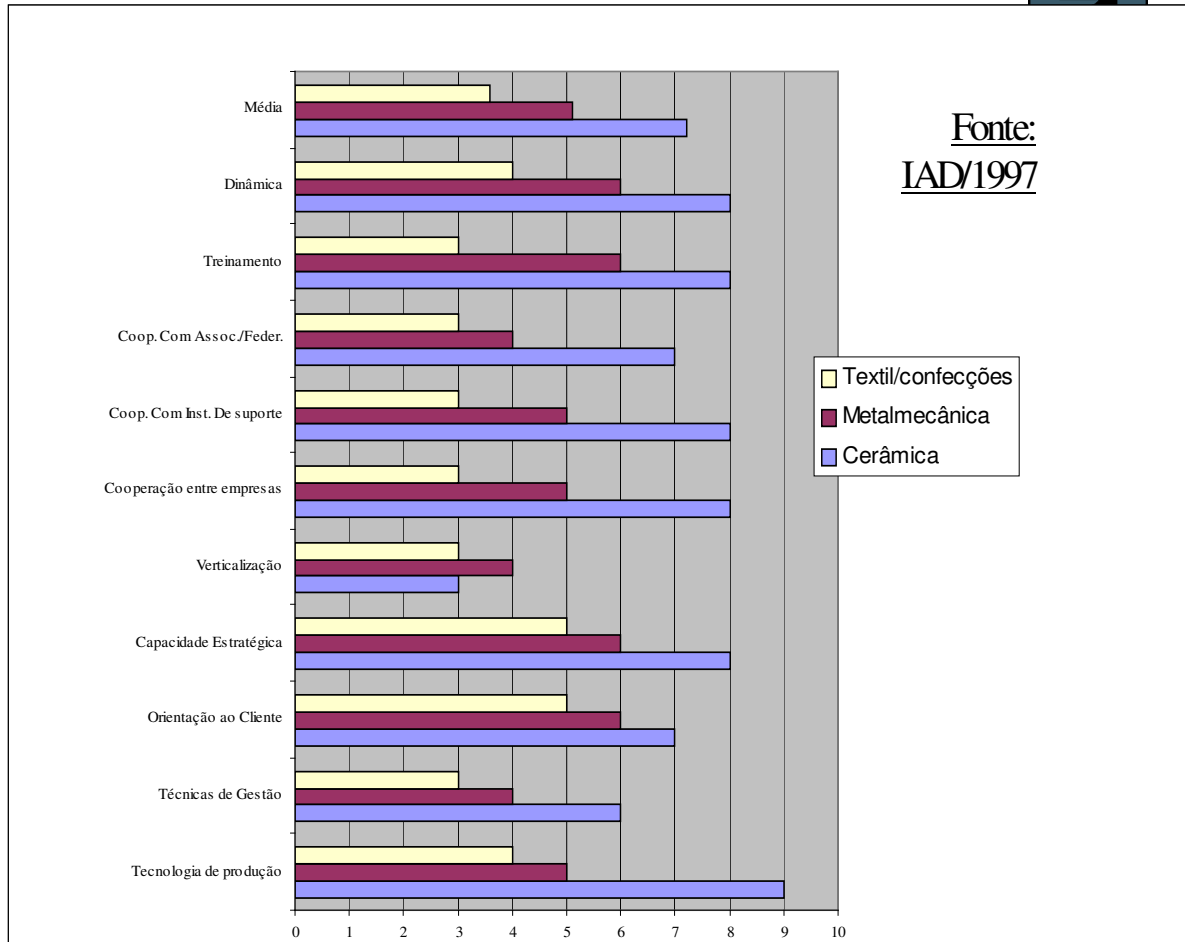
não surgem economias de aglomeração: existe um baixo fluxo de informações entre empresas, pouca divisão de trabalho e especialização, e percebe-se um

processo lento de melhoramento das relações com fornecedores e subcontratados□□

ESTUDO SOBRE
COMPETITIVIDADE SISTÊMICA EM SANTA CATARINA

Desafios da indústria eletrometal-mecânica:□□desenvolver uma visão global através de uma análise sistemática dos concorrentes
fortalecer a divisão de trabalho entre empresas e concentração nas competências chaves
estimular entrelaçamento para estabelecer vantagens competitivas específicas;
atrair e fortalecer fornecedores; fortalecer a cooperação entre pequenas e médias empresas
utilizar melhor as instituições existentes: estabelecer contatos intensivos entre empresas e universidades; fortalecer e diversificar entrelaçamento com instituições tecnológicas; fortalecer o diálogo com ETT e SENAI
estabelecer um relacionamento construtivo entre sindicatos patronais e dos trabalhadores□□

Competitividade da Indústria Catarinense:



Benchmark enfatizando o segmento eletrometal-mecânico na linha do meio.

Créditos:

IAD/IEL

Jörg Meyer-Stamer
Silene Seibel
Bernhard Adam
Stefan Bantle
Alexandra Lauer
Daniela Mohaupt

Documento original:

IAD/IEL-FIESC - Competitividade Sistêmica da Indústria Catarinense, Florianópolis, IEL-SC, Julho de 1997.

Bibliografia Básica:

ESSER, Klaus et al. Competitividad Sistémica: Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Instituto Aleman de Desarrollo- IAD, Berlin, 1994. 96 p.

4. O Segmento Cerâmica Branca (ênfase no Sul do Estado)

O estudo do setor cerâmico na região de Criciúma inclui os produtores de pisos, azulejos, bens de capital, insumos e pré-produtos para indústria cerâmica. Nesta região concentra-se a segunda maior produção de pisos cerâmicos do Brasil, superado somente por Santa Gertrudes, no Estado de São Paulo. 30% dos revestimentos cerâmicos e 69% da exportação brasileira são produzidos na região de Criciúma. Este setor industrial emprega cerca de 20.000 trabalhadores.

4.1 Situação da Empresa no Nível Interno

A indústria cerâmica foi confrontada com problemas de vendas no mercado interno e com oscilações da produção bem antes de outros setores. Já no início da década de 80, durante a crise da dívida externa brasileira, o setor enfrentou fortes problemas na sua produção, devido à contração do mercado da construção civil. Após 1985, a indústria cerâmica apresentou níveis de crescimento médio em torno de 10%. Mudanças radicais na macroeconomia brasileira em 1990 causaram mais uma crise, com diminuição da produção do setor. Somente em 1994 o setor atingiu um nível de produção comparável com o ano de 1989. O setor cerâmico beneficiou-se dos resultados do Plano Real e conseqüente expansão do setor da construção civil. O setor cerâmico iniciou já nos anos 80 e, fortemente nos anos 90 como conseqüência das crises enfrentadas, sua reestruturação competitiva, com a modernização e adaptação das empresas. Muitas empresas do setor apresentam hoje vantagens competitivas, conquistadas através de investimentos em máquinas e equipamentos modernos, novas tecnologias e novos métodos de gestão, mas também investimentos em formação e aperfeiçoamento do pessoal. O setor apresenta alto grau de endividamento, já que os investimentos realizados foram viabilizados através de créditos obtidos junto a bancos de desenvolvimento. A crise no início dos anos 90 e a conseqüente diminuição da produção do setor neste período causaram problemas de liquidez que as empresas têm que administrar, e a recuperação do setor, como um todo, acontece muito lentamente.

A orientação à exportação da indústria cerâmica (20 a 30% da produção é exportada) exigiu que as empresas, desde o início dos anos 90, buscassem alcançar níveis de qualidade internacional. Tendo sido submetidas a uma alta pressão competitiva, a

maioria certifica seus produtos pelas normas específicas de produto acabado. A ISO 9000 tem um papel importante, algumas empresas já foram certificadas, outras encontram-se num período de preparação para certificação. As empresas cerâmicas contam com uma gestão de qualidade moderna, que está integrada tanto no processo produtivo quanto na filosofia da empresa. Da mesma forma, as exigências de qualidade dos insumos é alta, levando tanto fornecedores quanto produtores de máquinas a também implementarem a gestão da qualidade total e buscarem a certificação segundo as normas da ISO. As relações entre empresas e seus fornecedores são relativamente estáveis e freqüentemente é declarada a importância da parceria, porque o fator mais importante é a qualidade, e o processo de aprendizagem comum para atingir a qualidade é mais importante que o simples cálculo de custos.

Na maioria das indústrias, a produção de revestimentos cerâmicas se dá com métodos de produção modernos, um parque de máquinas de alto nível tecnológico e nível razoável de qualificação da mão-de-obra. Algumas empresas tiveram sucesso na formulação de uma estratégia e de um horizonte de planejamento, que se estendem até o ano 2000. Além disso, o setor demonstra uma consciência da necessidade de uma orientação para o cliente. Um dos maiores produtores da região tem seu processo de venda totalmente informatizado para poder oferecer aos clientes um melhor nível na prestação de serviços. Pode-se observar uma nova tendência na estratégia de produção: enquanto no passado o *design* cerâmico era buscado exclusivamente na Europa (sobretudo na Espanha e Itália) ou copiado de outros países, na atualidade as empresas da região estão investindo num *design* de produto próprio.

4.2 Relações entre Empresas e Tecido Institucional

Nos níveis inter-empresarial e institucional existe um bom nível de troca de informações. As empresas do setor cerâmico cooperam mais intensamente que as de outros setores. A associação dos produtos cerâmicos ANFACER (Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmicas para Revestimentos), com sede em São Paulo, tem papel importante neste processo. Desde 1984, esta associação representa os interesses do setor, não somente em relação às instituições governamentais, mas também oferecem aos associados suporte técnico, informações sobre fornecedores, comércio exterior e programas de formação e rito de pessoal. Os associados da ANFACER realizam, através de benchmarking mútuo, uma concorrentes. Um esforço positivo da ANFACER no sentido de melhorar a cooperação entre setores industriais, foi o "Fórum da Indústria e do Comércio de Materiais de Construção". Através desta iniciativa, a ANFACER articulou-se com os setores industriais correlatos à construção civil para a formulação de sugestões no sentido de aumentar o nível de construção civil, com o objetivo de apresentá-las ao governo federal.

Um projeto de sucesso no setor cerâmico é o Centro de Tecnologia em Cerâmica (CTC), um projeto dos produtores das empresas cerâmicas, FIESC/SENAI, órgãos da administração pública e diversas universidades. O centro foi fundado em 1995 e tem

como área de atuação a pesquisa aplicada, formação e aperfeiçoamento de pessoal na área cerâmica, consultoria e certificação de produtos acabados. O centro ainda encontra-se numa fase de implantação e organização.

Outro projeto de sucesso foi a introdução do curso de tecnólogo em cerâmica, na universidade local (FUCRI) em 1995, como resultado da articulação de interesses de empresas cerâmicas, implementado em com o CTC.

O sindicato do setor na região conta com o trabalho intensivo dos seus associados. As atividades vão além do usual (convenções coletivas de trabalho); são organizadas visitas técnicas, palestras e representação de interesses. A formulação do projeto "Gasoduto" , mostra que há uma articulação entre as empresas no sentido de buscar a solução de problemas comuns.

A maioria das empresas entrevistadas considera que a aglomeração de empresas do setor na região representa uma vantagem. As instituições de formação profissional e aperfeiçoamento da região, como SENAI, FUCRI e o colégio Maximiliano Gaidzinsky e seus laboratórios são bastante utilizados, havendo também troca de informações a respeito de conteúdos e demandas das empresas.

Apesar de alguns exemplos positivos de cooperação, o potencial para a melhoria da eficiência coletiva do setor cerâmico na região é grande. A troca de informações pode ser melhorada. Existe algum potencial para terceirização ainda não implementado (como por exemplo, na moagem e na composição de vernizes).

4.3 Instituições de Suporte ao Desenvolvimento Industrial e Relações com o Governo - Mesonível

Foi encontrada uma série de meso-organizações de suporte ao desenvolvimento industrial, porém, o contexto da estrutura institucional em Santa Catarina, de uma maneira geral, pouco contribuiu para o desenvolvimento de vantagens competitivas dinâmicas.

Foram analisadas quatro áreas essenciais de suporte ao desenvolvimento de atividades empresariais: formação profissional, transferência de tecnologia, financiamento e informação/consultoria. Em todos esses aspectos, tanto do lado da oferta como da demanda, constata-se deficits. No nível institucional os pontos fracos consistem, além de lacunas parciais na organização institucional propriamente dita, principalmente no não aproveitamento da capacidade de trabalho existente nas instituições, bem como na deficiência de serviços prestados frente às necessidades das empresas. A melhoria do suporte ao desenvolvimento industrial depende fundamentalmente dos representantes da demanda, que utilizam muito pouco os serviços oferecidos, assim como, praticamente, não estão engajadas em articular-se para exercer a pressão e influência necessária no sentido da melhoria da qualidade da oferta.

4.4 - Criação de Competitividade Sistêmica em Santa Catarina: Políticas Propostas

As políticas propostas a seguir foram apresentadas em alguns locais onde havia sido realizada a pesquisa. A idéia era proporcionar aos parceiros locais algumas idéias do que, segundo as pesquisas, poderiam constituir importantes iniciativas para melhorar a competitividade de seus respectivos setores industriais. A ordem de apresentação não implica classificação em ordem de importância. Deixa-se bem claro na apresentações que tais propostas foram elaboradas dessa maneira para funcionar como um menu, ou seja, como um conjunto a ser selecionado, ao invés de um plano de ação completo.

Orientação Geral

O primeiro conjunto de propostas baseia-se nas conclusões gerais do estudo tenta-se fornecer uma orientação geral, delineando as prioridades para melhorar a competitividade e o que pode ser realisticamente almejado para a região.

Introduzir modernos conceitos de gestão nas áreas de produção, marketing e na organização como um todo

Seria útil organizar seminários para empresários locais, onde as empresas de diversas regiões do estado, e de outras regiões do Brasil, apresentassem as suas vivências com a introdução de conceitos inovadores de gestão (que sejam conceitos inovadores de gestão para os padrões locais).

Desenvolver uma clara abordagem voltada para o cliente e para o mercado

Seria razoável organizar seminários para as empresas para explicar-lhes o que realmente significam “clientes exigentes” e “mercados competitivos”, pois não devemos supor que o sentido de tais conceitos esteja perfeitamente claro para as empresas. Além do mais, seria conveniente convencer as firmas locais a formularem cenários sobre mudanças previsíveis nos mercados e nos canais de vendas.

Reduzir a integração vertical

É importante informar às empresas sobre a mudança na lógica da integração vertical. As empresas devem entender que no passado era um comportamento perfeitamente racional, hoje é contraproducente.

Criar vantagens competitivas, especialmente reforçando parceiros avançados

Um primeiro passo nessa direção seria a melhoria das comunicações entre as empresas e instituições de apoio para que as mesmas possam ajustar os seus serviços mais especificamente às necessidades das empresas. Somente depois que as instituições existentes forem usadas de maneira mais eficiente fará sentido considerar o estabelecimento de novas instituições.

Melhorar o acesso das empresas ao crédito

Como a FIESC, justamente com um banco e diversos investidores institucionais, já criou um fundo de capital de risco, os bancos estaduais de desenvolvimento estão realizando seu trabalho rotineiro, e como vários programas de crédito para microempresas foram introduzidos, na situação atual pouco pode ser feito nesse sentido.

Recuperar a capacidade de governar por parte do poder público estadual

Aumentar a pressão da comunidade empresarial sobre o governo do Estado para que realize as suas funções, seria um importante elemento de uma estratégia global da sociedade civil para exigir um melhor desempenho. Até agora, parece que o fraco comportamento financeiro e o baixo desempenho nas áreas de fornecimento de infraestrutura, não encontram nenhuma resistência sistêmica da sociedade.

Formular estratégias industriais conjuntas para as regiões/pólos

A definição de uma estratégia industrial para o Estado e, mais importante ainda, para as regiões/pólos, é uma questão tão importante quanto não realista. Nas condições atuais, já seria uma grande coisa se diversos parceiros unissem esforços para elaborar programas em áreas tais como alfabetização dos trabalhadores ou proteção ambiental.

Atividades de abrangência estadual organizadas pelo IEL/FIESC

Além das diversas iniciativas locais, há alguns projetos que deveriam ser implementados pelo IEL/FIESC.

Ajudar a administrar a cooperação universidade-empresa

Há espaço para a cooperação entre universidades e empresas em várias regiões. Isso poderia ser apoiado por organizações tais como as ACI's, a fim de ajudar os parceiros a superar as inevitáveis frustrações iniciais. O IEL poderia desempenhar um importante papel estimulando o intercâmbio entre as regiões e divulgando o *know-how* metodológico.

Organizar cursos de atualização gerencial

O grau de divulgação de *know-how* sobre recentes inovações em técnicas gerenciais entre as empresas da região é muito baixo. O IEL deveria considerar a possibilidade de organizar eventos em todo o Estado para aliviar essa importante deficiência. Isso poderia ser feito sob a forma de seminários trimestrais de um dia de duração, ou um padrão descentralizado de *workshops* mensais nas diversas regiões. Um aspecto fundamental seria basear-se nas experiências das poucas empresas locais, cujas práticas não são distantes das práticas de excelências mundiais, por serem mais convincentes que as experiências de empresas distantes.

Publicar um boletim informativo bimensal sobre competitividade

Contudo, o IEL deveria realizar esforços para informar as empresas locais sobre o que está acontecendo em outras partes do mundo. Um boletim informativo de circulação bimensal sobre competitividade seria uma forma de informar os empresários, podendo ser no formato de um fax de duas páginas. Cada edição apresentaria uma experiência específica de uma determinada empresa, ou pólo, ou setor industrial, ou de uma região que seja pertinente à discussão local.

Racionalizar o fornecimento de serviços educacionais e de saúde

Até agora, muitas empresas fornecem cursos de educação básica e serviços de saúde individualmente. Seria sensato racionalizar isso através de uma ação coletiva. O SESI, um outro ramo da FIESC, poderia realizar essa tarefa.

Ao Segmento de Revestimentos Cerâmicos – Criciúma

O setor de revestimentos cerâmicos pareceu ser muito mais competitivo que os demais setores (têxtil/vestuário) e eletrometalmecânico). Mas ainda há muito a ser melhorado.

Estabelecer métodos participativos de *design* de produtos

O *design* de produtos pareceu-nos ser uma atividade organizacionalmente separada da empresa. Talvez valha a pena considerar a possibilidade de mobilizar o potencial criativo de um número maior de empregados, no que se refere ao projeto de novos *designs* para revestimentos.

Reduzir a integração vertical

A integração vertical é uma área onde as empresas locais estão mais próximas das melhores práticas brasileiras do que das globais. Seria conveniente que as firmas considerassem parcerias com fornecedores para reduzir a integração vertical.

Intensificar o intercâmbio de informações entre as grandes e médias empresas

Embora tenha melhorado, ainda há remanescentes do tradicional antagonismo entre as grandes e médias empresas. Será útil fazer com que as médias empresas se envolvessem mais intensamente nas associações.

Estabelecer cursos de gestão especializados

A principal preocupação das empresas em termos de treinamento nos últimos anos tem se concentrado na educação básica dos trabalhadores e no treinamento de técnicos. Talvez seja útil também se considerar o estabelecimento de um curso de gestão especializado.

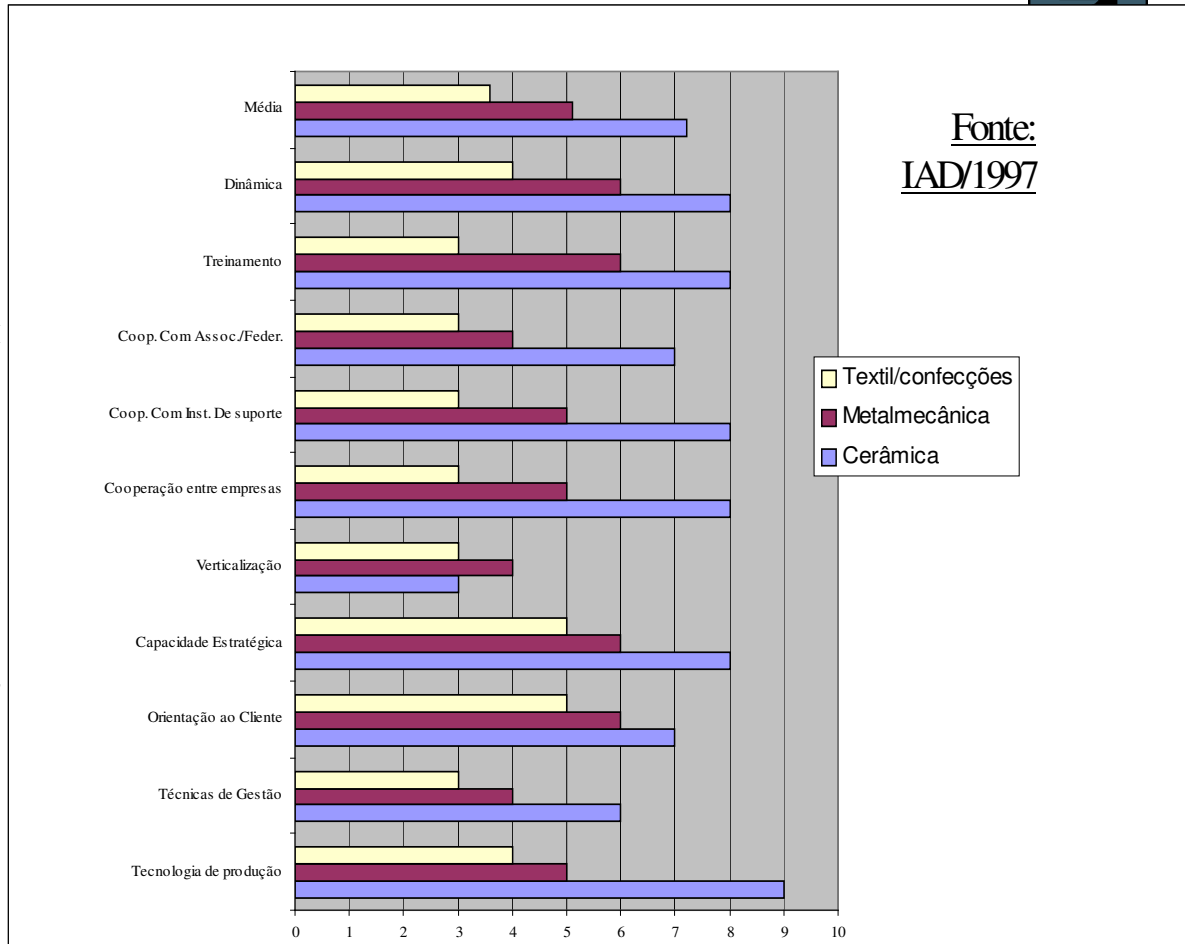
Estabelecer cooperação em P&D em novas áreas

Talvez valha a pena as empresas considerarem a possibilidade de passar a cooperar em P&D com instituições tecnológicas a fim de ampliar a sua área de abrangência, como por exemplo: na área de cerâmica técnica.

Formular uma estratégia industrial

Não existe uma clara noção sobre qual poderá ser o futuro caminho para o desenvolvimento da região. As empresas e suas associações, juntamente com os governos locais e outras entidades, deveriam tentar formular uma estratégia industrial que estabelecesse as prioridades para a região, ao invés de continuar com a abordagem voltada para os projetos na base do “vai-de-qualquerjeito”, que tem sido adotada até agora.

Competitividade da Indústria Catarinense:



Benchmark enfatizando o segmento cerâmica branca na linha inferior

Créditos:

IAD/IEL

Jörg Meyer-Stamer
Silene Seibel
Bernhard Adam
Stefan Bantle
Alexandra Lauer
Daniela Mohaupt

Documento original:

IAD/IEL-FIESC - Competitividade Sistêmica da Indústria Catarinense, Florianópolis, IEL-SC, Julho de 1997.

Bibliografía Básica:

ESSER, Klaus et al. Competitividad Sistémica: Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Instituto Aleman de Desarrollo- IAD, Berlin, 1994. 96 p.

