

Santos, Domingos (2003), “Dinâmicas Territoriais de Inovação: o Caso do Sector Têxtil-Confecções no Arco Urbano do Centro Interior”, *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 1, pp. 7-27.

**DINÂMICAS TERRITORIAIS DE INOVAÇÃO:  
O CASO DO SECTOR TÊXTIL-CONFECÇÕES  
NO ARCO URBANO DO CENTRO INTERIOR**

Domingos Santos

Professor Adjunto do Instituto Politécnico de Castelo Branco

Endereço: Rua Professor Faria de Vasconcelos, s/n

6000 Castelo Branco

Portugal

Telefone: 272.339100

Fax: 272.343477

E-mail: [domingos.santos@ese.ipcb.pt](mailto:domingos.santos@ese.ipcb.pt)

## **SUMÁRIO:**

O presente artigo analisa as dimensões territoriais dos processos de inovação no quadro do sector têxtil-confecções do Arco Urbano do Centro Interior. A primeira parte do artigo sustenta que o papel dos mecanismos territoriais de aprendizagem é de importância estratégica na promoção do potencial regional de inovação. As investigações no âmbito das políticas regionais contemporâneas permitem argumentar que a competitividade empresarial e territorial de longo-prazo tem menos a ver com a tradicional optimização na alocação dos factores e a eficiência de custos, e mais com o alargamento da respectiva base cognitiva. Os resultados empíricos são demonstrativos da incipiente base interactiva entre os actores que corporizam o sistema regional de inovação, uma situação que se traduz na debilidade dos laços de territorialização das dinâmicas de inovação prevalecentes nas empresas têxteis e de confecções inquiridas. Os empresários confundem estratégias de modernização com estratégias de inovação e, neste quadro, o perfil inovador prevalecente é de padrão imitativo, incremental e estimulado exogenamente.

**Palavras-chave:** território, inovação, desenvolvimento regional, sistema regional de inovação, indústria têxtil-confecções.

## **ABSTRACT:**

This article examines the territorial dimension of the innovation processes of the textile-clothing sector on an old industrialised in a peripheral area of Portugal. The first part of the article argues that the role of localized learning is of strategic importance in the promotion of the regional innovation potential. With reference to current research on regional policy, the author also argues that sustainable regional strength is built on a continuously upgraded knowledge base, rather than on general factor endowment. The empirical results stressed the very fragile base of interaction among the regional innovation actors, a situation that severely restrains the capacity to foster a regionally based innovation system. Innovations predominantly follow prevailing technological trajectories and are mainly of the incremental type. Furthermore, a very restrictive notion of innovation predominates among these entrepreneurs as they confuse modernization strategies with innovation. The firms' partners along the value chain are not usually in the region, and innovation dynamics are not regionally embedded.

**Key words:** territory, innovation, regional development, regional innovation system, textile and clothing industry.

## 1. Inovação e território

É hoje praticamente unânime, na área da Economia Regional, que a inovação constitui um dos vectores nucleares de qualquer dinâmica de incremento da competitividade empresarial e territorial, devendo ser entendida não apenas na estrita acepção tecnológica (engenharia do produto e do processo) mas incluindo, também, as dimensões organizacional (gestão, mercados, etc.) e institucional (parcerias, redes de cooperação, etc.) (Cooke e Morgan, 1993; Morgan, 1997; Antonelli, 2001; Ferrão, 2001), sendo resultante não de um processo linear dinamizado somente pelo lado da oferta C&T (*technology-push*) ou pelo lado da procura (*demand-pull*) mas antes de uma combinatória interactiva de factores em que as determinantes da inovação adstritas à envolvente institucional e territorial são igualmente importantes.

É também reconhecido, actualmente, que a globalização acentuou a mudança operada nas estratégias empresariais, de uma competição estática baseada no preço para uma competição dinâmica que favorece as regiões que sejam capazes de (re)criar conhecimento e saber-fazer específico mais rapidamente do que os seus competidores. Ora, a moderna economia do conhecimento e da aprendizagem é, implicitamente, uma economia que funda os alicerces das suas vantagens competitivas no apelo sistemático à inovação e, argumento vital no contexto do presente estudo, os actuais processos de aprendizagem, geração de conhecimento e produção de inovação não respeitam unicamente às chamadas indústrias de alta tecnologia mas são também *verdadeiramente essenciais às indústrias tradicionais de média e baixa intensidade tecnológica* (Malmberg e Maskell, 1999: 7), como, por exemplo, os têxteis e o agro-alimentar.

A inovação passa, assim, a ser entendida, sobretudo, como a resultante de um processo colectivo, complexo e interactivo (*as empresas não inovam sozinhas!*) em que as unidades empresariais dependem do acesso ao conhecimento emanado de diversos agentes públicos e privados. Não é, pois, de admirar que, nestas circunstâncias, *a empresa inovadora seja vista como produto do seu meio local, e este seja entendido como o verdadeiro agente inovador* (Genosko, 1997: 287), tese que, *grosso modo*, é perfilhada por três abordagens das relações entre o desenvolvimento territorial e a inovação, as quais, basicamente, formulam a ideia de que a competitividade territorial é, cada vez mais, tributária da *capacidade de geração de conhecimento e de promoção de mecanismos territoriais de aprendizagem* (Malmberg e Maskell, 1999: 20).

Desde logo, a problemática da inovação, com os seus impactes empresariais e territoriais, tem constituído matéria de intenso estudo por Escolas da Ciência Regional, cujas semelhanças analíticas e operativas, aliás, as colocam mais como abordagens complementares: por um lado, desde 1985, o quadro teórico construído pelos investigadores do GREMI (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs), associado ao conceito de *Meio Inovador*, e que tem como expoentes autores, sobretudo francófonos, como Maillat, Camagni, Crevoisier, Quévit, etc; por outro lado, a abordagem das *Regiões Inteligentes*, surgida já no decurso do anos 90, que, fundamentalmente, assenta no alargamento da análise ao novo paradigma da economia do conhecimento, baseado no acesso às novas tecnologias de informação e de comunicação, tendo ficado célebre, neste contexto, a muito citada afirmação de Lundvall (1992) de que na economia contemporânea *o conhecimento é o mais importante recurso, enquanto a aprendizagem é o mais importante processo*. Fixado inicialmente por Florida (1995: 527), o conceito de região inteligente tem sido basicamente aprofundado, como modelo de desenvolvimento territorial, por duas linhas similares de abordagem, uma entroncando em autores escandinavos, cujos nomes mais sonantes são Asheim, Isaksen, Malmberg e Maskell, e outra centrada no trabalho de dois investigadores da Universidade de Cardiff, no País de Gales, Philip Cooke e Kevin Morgan. O conceito de região inteligente, filiando claramente no conceito mais amadurecido de meio inovador, constitui uma óbvia declinação semântica deste último, compaginando também, a nosso ver, uma derivação linguística (*milieu innovateur vs learning region*).

Por outro lado, a inovação procede, em larga medida, de uma dinâmica conjugada que envolve uma multiplicidade de actores e que, através de arquiteturas organizacionais e institucionais de natureza cooperativa, integram e metabolizam, em contínuo, informações e outros recursos estratégicos. Surgiu, assim, a necessidade de valorizar a envolvente empresarial nos domínios da assistência tecnológica e da prestação de serviços não rotineiros capazes de acrescentarem diferenciação e valor às produções. A inovação é, pois, ditada pela boa gestão e eficiente utilização dos fluxos estratégicos de informação e criação de conhecimento, passando alguns autores (Howells, 1996; Asheim e Isaksen, 1997; Todtling e Sedlacek, 1997; Simmie e Hart, 1999) a defender, como medida prioritária de desenvolvimento regional, a noção de *Sistema Regional de Inovação* que, em termos muito sintéticos, compreende um determinado sistema produtivo e sua envolvente político-institucional. O conceito de sistema regional de inovação assume, actualmente, e cada vez mais, um papel eminentemente instrumental, muito associado às políticas de inovação e à

implementação de estratégias regionais de inovação (Landabaso, 1997: 19), diferenciando-se de modo muito vincado, por essa dimensão mais operativa, das abordagens antes enunciadas. O objectivo primeiro deste modelo visa, pois, reforçar os patamares territoriais de competitividade, tornando os *meios* mais *inovadores* e as *regiões* mais *inteligentes* – no âmbito do clássico *trade-off* entre a *curiosity* e a *utility*, digamos que a abordagem dos sistemas regionais de inovação pende nitidamente para a segunda.

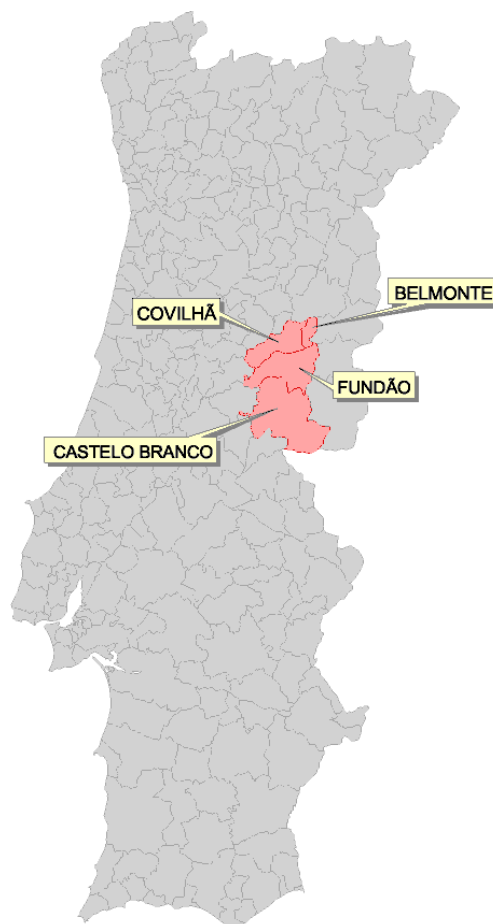
A dinâmica de inovação aparece baseada em recursos que *consustanciam activos territoriais específicos, não sendo, por isso, um processo foot-loose*, (Asheim e Isaksen, 1997: 299). Não surpreende que os sistemas de produção e de inovação, territorialmente ancorados, sejam crescentemente vistos como instrumentos privilegiados para captar e recrear conhecimento. Esta mudança de paradigma acarreta uma nova percepção das relações entre a dinâmica industrial e o desenvolvimento regional: a sustentabilidade competitiva de longo-prazo tem menos a ver com a tradicional optimização na alocação dos factores e a eficiência de custos, e mais com a capacidade que as empresas e as instituições demonstrem em inovar, ou seja, em alargar as suas bases de conhecimento (Hallin e Malmberg, 1996; Asheim e Isaksen, 1997; Santos, 2000; Antonelli, 2001).

A inovação releva, assim, de uma dinâmica conjugada que envolve uma multiplicidade de actores, como as empresas, os organismos de investigação, os centros tecnológicos, as escolas e os centros de formação, os organismos de interface, as autarquias, as próprias instituições financeiras, os quais, através de arquitecturas organizacionais e institucionais de natureza cooperativa, integram e metabolizam, em contínuo, informações e recursos estratégicos (Edquist, 1997; Braczyk *et alii*, 1998; Maillat, 1998; Ferrão, 2001; Todtling e Kaufmann, 2001). Aparece, assim, como instrumento de animação económica e de desenvolvimento regional, a necessidade de valorizar a envolvente empresarial nos domínios da assistência tecnológica e da prestação de serviços não rotineiros capazes de acrescentarem diferenciação e valor às produções.

## 2. O Arco Urbano do Centro Interior: a indústria têxtil-confecções como vector nuclear da dinâmica sócio-económica

A sub-região limitada pelos concelhos de Castelo Branco, Fundão, Covilhã e Belmonte constitui um território periférico que corresponde, basicamente, ao espaço de concentração da actividade económica e do emprego do distrito de Castelo Branco, no interior de Portugal, configurando uma vertebração urbano-económica que constitui, na prática, o eixo nuclear do, assim designado, Arco Urbano do Centro Interior (AUCI).

**Fig.1 – O Arco Urbano do Centro Interior: localização**



Trata-se de uma área geográfica que apresenta um conjunto de especificidades que interessa apontar:

- i. desde logo, detém uma razoável capacidade produtiva transformadora, estruturando importantes actividades no domínio industrial;
- ii. sustenta uma parte muito significativa do emprego da região, ancorado, nomeadamente, nos sectores dos serviços e, no que toca ao emprego no sector

secundário, associado essencialmente à fileira têxtil, cuja génese remonta ao séc. XVIII, com epicentro na Covilhã;

- iii. é sede de um vasto conjunto de instituições que actuam, directa ou indirectamente, na área da promoção do desenvolvimento económico e empresarial;
- iv. é dotada de uma rede de equipamentos de valências muito diversificadas, desde o ensino e a educação, passando pela saúde, até esferas de apoio nos domínios da regulação social;
- v. constitui um quadro locacional que tem visto, ultimamente, as suas limitações no âmbito das acessibilidades intra e inter-regionais francamente melhoradas, salientando-se, designadamente, a sua posição de charneira à escala do mercado ibérico polarizado em torno das capitais ibéricas.

A população residente nos concelhos que corporizam o Arco Urbano do Centro Interior era, em 2001, de 143500 habitantes, representando cerca de 70% do efectivo populacional do distrito e apenas 8.3% da população residente na Região Centro. O facto de a maior parte da população distrital estar concentrada nos concelhos que compõem o AUCI é reflexo, em larga medida, da capacidade relativa de criação de emprego polarizada em torno da dinâmica empresarial evidenciada pelos concelhos de Castelo Branco, Fundão, Covilhã e Belmonte, que constituem núcleos fundamentais de amarração do emprego regional. Saliente-se igualmente a sua dinâmica demográfica recessiva, plasmada no facto de, entre 1981 e 2001, a variação percentual da população residente ter sido de cerca de -8%, enquanto no distrito foi, no mesmo período, de -13%.

Existe actualmente no AUCI um quadro alargado de actores e capacidades que possibilitou a sedimentação, neste território, de um importante conjunto de factores de competitividade territorial que têm tido tradução nas dinâmicas económicas percorridas, o que é particularmente visível se se atentar nas estatísticas do emprego para essa sub-região, como se pode constatar pela observação do quadro que a seguir se apresenta.

**Quadro 1 – Evolução do número de pessoas ao serviço no AUCI, segundo a CAE (1986/93/00)**

	Número de pessoas ao serviço						Taxa de variação		
	1986		1993		2000		86-93	93-00	86-00
	N.º	%	N.º	%	N.º	%			
Agricultura	728	2.7	909	2.9	863	2.7	+24.8	-5.0	+18.5
Ind. Extractiva	1424	5.2	409	1.3	253	0.8	-71.2	-38.1	-82.2
Ind. Transformadora	16213	59.1	16791	53.1	15847	49.8	+3.6	-5.6	-2.3
Alimentares, Bebidas, Tabacos	1181	4.3	1261	4.0	1179	3.7	+6.8	-6.5	+0.1
Têxteis, Vest., Couro, Calçado	12690	46.7	12104	38.3	11168	35.1	-4.6	-7.7	-12.0
Madeira, Cortiça	730	2.7	710	2.3	688	2.2	-2.7	-3.1	-5.8
Papel, Artes Gráficas	360	1.3	243	0.8	166	0.5	-32.5	-31.7	-53.9
Química	127	0.5	75	0.2	115	0.3	-41.0	+53.3	-9.4
Produtos Min. Não Metálicos	545	2.0	545	1.7	506	1.6	0.0	-7.2	-7.2
Metalúrgica de Base	100	0.4	69	0.2	3	0.0	-31.0	-95.7	-97.0
Produtos Metálicos e Máquinas	648	2.3	1753	5.5	2066	6.5	+170.5	+17.9	+218.8
Outras Ind. Transformadoras	15	0.0	31	0.1	300	0.9	+106.7	+867.8	+1900.0
Electricidade, Água e Gás	84	0.3	185	0.6	187	0.6	+120.2	+1.1	+122.7
Construção e Obras Públicas	1309	4.8	2645	8.4	2638	8.3	+102.1	0.0	+101.5
Comércio	3562	13.0	5655	17.9	7327	23.0	+58.8	+29.6	+105.7
Grossista e Retalhista	3022	11.0	4558	14.4	6061	19.0	+50.8	+33.0	+100.1
Restaurantes e Hotéis	540	2.0	1097	3.5	1266	4.0	+103.1	+15.4	+134.4
Transp. , Armaz. e Comunicações	1335	4.8	1134	3.6	1072	3.4	-14.8	-5.5	-19.7
Banca, Seg. e Op. Sobre Imóveis	725	2.6	1078	3.4	1283	4.0	+48.7	+19.9	+77.0
Serviços Prest. Colectividade	2071	7.5	2710	8.8	2369	7.4	+30.9	-12.6	+14.4
Total	27451	100.0	31616	100.0	31839	100.0	+15.2	+0.7	+16.0

Fonte: DETEFP-MTS

Na óptica da análise do emprego estruturado esta sub-região é ainda fortemente industrial e têxtil. Com efeito, a evolução do número de pessoas ao serviço é bem demonstrativa da importância empregadora do sector secundário, se bem que este venha sofrendo um progressivo esvaziamento: repare-se que, em 1986, representava 59.1% do total do emprego, em 1993 tinha decrescido para 53.1%, e em 2000 o valor já se cifrava em 49.8%, ou seja, ocorre uma diminuição de praticamente 10% num período de catorze anos que foi basicamente compensada por um concomitante acréscimo no sector do comércio e, em menor grau, pelas actividades de construção civil e obras públicas.

Aliás, esse quadro configura também, de certo modo, um dos grandes desafios económicos que se colocam à sub-região e que se prende com a incapacidade de erigir alternativas de diversificação de emprego qualificado e gerador de riqueza: repare-se que, entre 1986 e 2000, no domínio da indústria transformadora, a única modificação tangível que se concretizou com expressão empregadora se verificou no sub-sector dos Produtos Metálicos e Máquinas, o que resultou, fundamentalmente, da captação de um investimento directo estrangeiro para Castelo



Branco relativo a uma empresa afiliada da General Motors, a Delphi, que fabrica cablagens para a indústria automóvel.

Repare-se que o emprego industrial do AUCI apresenta um perfil anormalmente desequilibrado, na medida em que um só ramo industrial, o Têxtil, Vestuário, Couro e Calçado, é responsável, em 2000, por cerca de 70% do emprego verificado no sector. Embora com um registo tendencialmente decrescente, o emprego neste ramo industrial, que em 1986 respondia por 46.7% do emprego, evolui, em 1993, para 38.3%, para se fixar, em 2000, em 35.1%<sup>1</sup>, constituindo, de longe, a principal actividade empregadora deste espaço territorial, muito embora, para cada um dos quatro concelhos que o estruturam, a sua importância relativa apresente variações muito substanciais<sup>2</sup>. Assim, em 2000, os dados atinentes ao emprego permitem constatar um conjunto de situações concelhias substancialmente diferenciadas, entre um valor mínimo de 20.8% em Castelo Branco até ao pólo extremo de Belmonte, em que o ramo fixa 71.4% da mão-de-obra, compaginando, este último caso, um verdadeiro fenómeno de mono-industrialização.

**Quadro 2 – Evolução do número de pessoas ao serviço no AUCI (1986/93/00) na fileira têxtil<sup>3</sup>**

	Número de pessoas ao serviço						Variação (%)		
	1986		1993		2000		86-93	93-00	86-00
	N.º	%	N.º	%	N.º	%			
<b>C.Branco</b>	1845	14.6	2463	20.5	2510	22.5	+33.5	+1.9	+36.0
<b>Fundão</b>	560	4.4	1097	9.1	1189	10.7	+95.9	+8.4	+112.3
<b>Covilhã</b>	8274	65.3	6430	53.4	5539	49.6	-22.3	-13.9	-33.1
<b>Belmonte</b>	1997	15.7	2046	17.0	1924	17.2	+2.5	-6.0	-3.7
<b>AUCI</b>	12676	100.0	12036	100.0	11162	100.0	-5.0	-7.3	-11.9

Fonte: DETEFP-MTS

<sup>1</sup> Esse comportamento do emprego segue o decréscimo de cerca de 15% verificado no número de estabelecimentos do têxtil e nas confecções entre 1986 e 2000. Nesse período o número de estabelecimentos nesses ramos passa de 191 para 163, incidindo esses efeitos especialmente sobre os lanifícios. O número médio de pessoas ao serviço por estabelecimento no período em causa sofreu para o conjunto do sector uma pequena variação positiva, passando de cerca de 66 para 68, embora, mais uma vez, ocorra aqui um comportamento assimétrico dos ramos em análise: os têxteis/lanifícios, sofrendo de profundos processos de reestruturação, de *downsizing* e de encerramento de empresa, vêem diminuído esse indicador de, aproximadamente, 74 trabalhadores para 69, enquanto as confecções, evidenciando uma evolução relativamente favorável, passam de 48 pessoas ao serviço para 58.

<sup>2</sup> Relembre-se, aqui, a importância também da indústria têxtil e de vestuário na própria economia nacional, já que, em 1997, representava cerca de 26% do total do emprego na indústria transformadora (247 mil postos de trabalho), dos quais 44% se encontravam no ramo têxtil e os restantes 56% no ramo do vestuário (Kurt Salomon Associates, 2000).

<sup>3</sup> Os valores acima apresentados encontram-se já expurgados do emprego nos ramos do couro e calçado, que, aliás, são perfeitamente residuais, ou estão mesmo ausentes, no tecido produtivo sub-regional.

As ilações que são passíveis de retirar do quadro apresentado respeitam, assim, à diferente dinâmica de emprego registada ao nível municipal, com dois concelhos, Castelo Branco e Fundão, demonstrando um desempenho positivo de criação líquida de emprego neste ramo industrial, e os outros dois, designadamente a Covilhã, mas também Belmonte, pelo contrário, exibindo uma retracção, com libertação de mão-de-obra. No caso já assinalado da Covilhã essa tendência é particularmente nítida, já que, entre 1986 e 2000, um em cada três empregos no sub-sector foi suprimido.

**Quadro 3 – Evolução do número de pessoas ao serviço no AUCI (1986/00) nos ramos dos têxteis e das confecções**

	Pessoas ao serviço no ramo dos têxteis					Pessoas ao serviço no ramo das confecções				
	1986		2000		Tx var. (%)	1986		2000		Tx var. (%)
	N.º	%	N.º	%	86/00	N.º	%	N.º	%	86/00
<b>C.Branco</b>	1015	14.3	712	19.3	-29.9	830	14.9	1798	24.0	+116.6
<b>Fundão</b>	83	1.2	66	1.8	-20.0	477	8.6	1123	15.0	+135.4
<b>Covilhã</b>	6018	84.5	2896	78.8	-51.9	2256	40.6	2643	35.2	+17.2
<b>Belmonte</b>	0	0.0	0	0.0	0.0	1997	35.9	1924	25.8	-3.7
<b>AUCI</b>	7116	100.0	3674	100.0	-48.3	5560	100.0	7488	100.0	+34.7

Fonte: DETEFP-MTS

Interessa, agora, aprofundar as raízes deste comportamento geograficamente tão diferenciado e isso implica, metodologicamente, apertar o crivo de análise, partindo para uma análise que investigue discriminadamente o ramo têxtil e o ramo das confecções, já que eles possuem tradicionalmente um enquadramento distinto na sub-região.

O quadro apresentado é perfeitamente elucidativo da realidade produtiva encontrada na indústria têxtil e de confecções do AUCI, permitindo deduzir algumas conclusões que nos parecem interessantes na perspectiva da presente investigação:

- desde logo, o padrão de comportamento assimétrico observado nos dois ramos em análise - enquanto o têxtil, basicamente ancorado na secular tradição de lanifícios existente na sub-região, perde, no período de treze anos, praticamente metade da sua força de trabalho, situação que abrange todos os concelhos do AUCI, o inverso é verificado nas confecções, que, no mesmo espaço temporal, aumentam de 34.7% o seu volume global de emprego, verificando-se em três dos quatro concelhos essa tendência positiva de criação de emprego;

- dir-se-ia que essa capacidade que a fileira têxtil assumiu, de alongamento para jusante, permitiu, no essencial, manter níveis elevados de emprego no sub-sector, contrabalançando as perdas ocorridas nos lanifícios com a criação de emprego nas confecções.

A expansão da indústria têxtil, e mais recentemente também de confecções, no AUCI foi alicerçada, basicamente, numa política de investimentos de baixa gama que deu origem a uma estrutura industrial vulnerável à concorrência, que hoje se coloca tanto nos tradicionais mercados de exportação, como no mercado interno, uma vez eliminadas as protecções aduaneiras<sup>4</sup>. Esse modelo empresarial está a sofrer profundas alterações que apelam, crescentemente, a uma renovação qualitativa dos factores básicos de competitividade – de um paradigma de *weak competitiveness*, que apela em larga medida à intensividade de mão-de-obra de baixo custo como variável estrutural de ajustamento, para um outro de *strong competitiveness*, em que a inovação, nas suas diversas modalidades, o *design*, o *labelling*, a qualidade e o *marketing* são as palavras-chave.

### 3. Metodologia

O trabalho empírico desenvolvido resultou, em larga medida, de um inquérito por questionário conduzido presencialmente a empresas dos ramos têxtil e confecções do AUCI, no âmbito de um processo de investigação conducente a doutoramento (Santos, 2002). De salientar que, dada a profundidade do instrumento de inquirição, optámos, como referimos, pela modalidade do inquérito por questionário presencial às empresas, por forma a assegurarmos quer uma taxa de respostas significativa, quer uma melhor *tradução* do espírito das perguntas e do entendimento das respostas fornecidas, assim elevando os níveis de fiabilidade desta metodologia de investigação – neste caso utilizámos uma variante que Quivy e Campenhoudt (1998: 188) denominam de *administração indirecta*, já que é o próprio inquiridor que completa o questionário a partir das respostas que lhe são fornecidas pelo inquirido.

---

<sup>4</sup> É necessário ter em linha de conta que, a nível mundial, a indústria têxtil e do vestuário atravessa um período de profundas alterações, como consequência do programa de transição previsto pelo Acordo de Têxteis e Vestuário da Organização Mundial do Comércio, através do qual serão progressivamente (até ao ano 2005) eliminadas as restrições quantitativas previstas no Acordo Multifibras, que deixou de vigorar desde 1995.

A selecção das empresas foi definida com base na auscultação do seu desempenho junto de alguns actores locais privilegiados (por exemplo, associações empresariais, centro tecnológico sectorial – o CITEVE, etc.), cruzando essa informação com a proveniente das listagens de empresas que acederam a programas comunitários para efeitos de modernização e internacionalização (Programas PEDIP I/II e RETEX). Obteve-se, assim, um conjunto de empresas da região que correspondem àquelas que mais se têm salientado pelo seu posicionamento competitivo, actuando mesmo, nalguns casos, como fontes de emulação empresarial, interessando saber se esse esforço de modernização tem tido repercussão ao nível do seu potencial inovador e, igualmente, de que modo é que ele é enquadrado territorialmente. Não estavam em causa, por essa opção analítica, critérios de representatividade sectorial, dimensional ou geográfica mas, tão somente, como já sublinhámos, o estudo das empresas têxteis deste espaço territorial que mais se têm distinguido pelo seu posicionamento competitivo no mercado – deste modo, fica claro que as ilações retiradas não pretendem ser representativas da dinâmica global da fileira têxtil à escala da região, mas, tão somente, numa perspectiva vincadamente pragmática de ligação a jusante, visam, em primeira instância, poder vir a fornecer contributos para a formulação de políticas de inovação territorializadas em áreas periféricas, se bem que estejamos cientes de que, precisamente devido a essa especificidade territorial, existam sempre problemas de transferibilidade inter-regional das conclusões extraídas.

Foram seleccionadas 15 empresas deste espaço territorial, sendo 6 do ramo dos têxteis<sup>5</sup> e 9 do ramo das confecções<sup>6</sup>, o que corresponde, em termos de volume de emprego, a 4431 postos de trabalho, ou seja, cerca de 39.7% do total do emprego do AUCI neste sector industrial específico. Deste valor global, o emprego gerado pelas 6 unidades empresariais têxteis inquiridas representa 1905 postos de trabalho (cerca de 51.9% do total do ramo na sub-região), enquanto as 9 empresas do ramo das confecções são responsáveis pelo emprego de 2526 trabalhadores (cerca de 33.7% do total do ramo no AUCI)<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Destas unidades empresariais seleccionadas, cinco correspondem ao CAE – 17230 (*Tecelagem de fio do tipo lã penteada*) e uma ao CAE – 17544 (*Outras indústrias têxteis diversas*).

<sup>6</sup> A totalidade das empresas de vestuário seleccionadas corresponde ao CAE – 18221 (*Confecção de outro vestuário exterior*).

<sup>7</sup> Estas 15 empresas analisadas, que representam cerca de 10% do universo empresarial têxtil e de confecções deste espaço beirão, apresentam uma dimensão média de 295 trabalhadores, correspondendo ao têxtil um perfil dimensional mais elevado (381 trabalhadores) e às confecções os valores relativos mais reduzidos (281 trabalhadores) – ora, se atentarmos na dimensão real média para cada um destes ramos na sub-região (69 para o têxtil e 58 para as confecções), facilmente constatamos que esta amostra não é de todo representativa do padrão dimensional das empresas da fileira têxtil do AUCI, estando claramente sobre-representadas na amostra as classes de maior porte.

Complementarmente, procedemos à auscultação do universo institucional regional na área da prestação de serviços tecnológicos e organizacionais de valor acrescentado, através da aplicação de um guião de entrevista semi-directiva às chamadas Instituições de Suporte da Inovação.

#### **4. Perfil de inovação das empresas têxteis e de confecções do AUCI: dilemas e desafios**

*Um padrão de inovação reactivo, adaptativo e incremental*

O AUCI tem vindo a corporizar uma estratégia competitiva que resulta, em boa medida, da intensificação capitalística dos seus processos produtivos, o que basicamente depende das condições de acesso internacional ao estado-da-arte da tecnologia. Esta situação acarreta desvantagens competitivas estruturais, na estrita medida em que as determinantes de competitividade relevam cada vez menos da acessibilidade física a essas tecnologias e mais da capacidade de as utilizar como instrumento de uma estratégia mais lata de promoção do potencial inovador, o que remete para o conjunto de condições de suporte que sustentam os mecanismos de adaptação e aproveitamento dessas tecnologias.

O modelo industrial característico do sector têxtil e de vestuário do AUCI tem ainda, basicamente, como variável de ajustamento competitivo, o factor preço do trabalho, mas não é hoje defensável, à luz da argumentação aduzida, que esse padrão de especialização industrial possa subsistir às transformações sócio-económicas que se vão acentuando, abrindo a porta para que se possa enveredar decisivamente por uma trajectória de qualificação da função empresarial que, entre outras vertentes, possa basear a sua estratégia de inserção competitiva na afirmação da inovação enquanto factor de diferenciação e de promoção da qualidade. À luz destas novas formulações, a empresa deixa de ser vista apenas, ou essencialmente, como uma entidade de produção para se tornar um criador de activos e, neste preciso contexto, cada vez mais um criador de activos incorpóreos ligados à absorção de conhecimentos codificados e à sua fusão com o conhecimento empírico.

No quadro estrito da dinâmica de inovação diagnosticada nas empresas analisadas, existe impossibilidade empírica em afirmar que estamos perante um cenário de competitividade assente na inovação e na fertilização entre o conhecimento científico e o conhecimento

empírico. O que se verifica é, basicamente, uma estimulação externa das estratégias empresariais que prosseguem predominantemente vias de modernização de equipamentos e de renovação dos seus *portfolios* de produtos com recurso a estratégias imitativas, num cenário de inovação como resposta às flutuações dos mercados finais. A inovação significa a opção por uma trajectória contínua de introdução de pequenas melhorias e aperfeiçoamentos que resultam em acabamentos de superior qualidade, crescente sofisticação tecnológica, padrões mais adequados aos gostos dos clientes, etc. – compagina, assim, um cenário de imitação criativa e dependente.

De todo o modo, como resulta da evidência empírica recolhida, a quase totalidade das empresas inquiridas tem vindo a realizar um esforço de reposicionamento estratégico em segmentos mais valorizados da procura, evitando, assim, sofrer o impacto da erosão competitiva causada pela concorrência dos países com mais baixos custos de produção, o que, concomitantemente, tem implicado algum reforço dos mecanismos de absorção e recriação de conhecimento para garantir a afirmação das respectivas posições nos mercados globais, embora, a este nível, seja previsível a necessidade de acelerar e aprofundar o quadro de renovação dos modernos factores de competitividade.

*Um perfil de inovação estimulado exogenamente, guiado pelas mudanças comerciais*

No contexto da globalização económica que condiciona a evolução das sociedades modernas, a questão da competitividade é um dos maiores desafios que se coloca à indústria portuguesa, na medida em que enquadra um ambiente concorrencial cada vez mais agressivo e incerto. Neste novo cenário da economia mundial, o perfil de especialização da indústria portuguesa é demonstrativo de profundos bloqueios em termos do seu posicionamento competitivo global, seja ao nível dos produtos e das tecnologias, seja ao nível dos recursos humanos, seja, ainda, ao nível dos factores-chave de competitividade da actividade empresarial. A fileira têxtil reflecte, de algum modo, as virtudes e os defeitos da restante indústria nacional e, no fundo, foi esse o panorama que encontrámos nos concelhos do Arco Urbano do Centro Interior, apesar da amostra de empresas seleccionada corresponder à *nata* empresarial dessa sub-região – as firmas assentam as suas estratégias competitivas na venda à escala internacional de capacidade de produção, fabricando de acordo com as especificações dos grandes clientes, normalmente sediados na União Europeia, alicerçando as suas vantagens competitivas nos conhecimentos específicos da fabricação e em baixos custos da mão-de-obra.

Os factores subjacentes à dinâmica de inovação que se diagnosticou são, fundamentalmente, os que se transmitem pela via do mercado, verticalmente, ao longo da cadeia de valor, resultando, como salientámos, frequentemente de contactos informais com clientes (grandes cadeias de distribuição e comercialização, como a Zara, Pull & Bear, Cortefiel, Benetton, etc.) e fornecedores – neste sentido, acaba por ser mais um processo personificado do que institucionalizado. Aliás, constata-se que a importância atribuída aos canais institucionais é assaz reduzida, predominando fluxos de circulação de informação que têm descurado o conhecimento de cariz mais científico e formal.

*Um perfil inovador que privilegia as modalidades de inovação do produto e do processo*

Embora haja uma crescente aposta em factores complexos de competitividade que apostam na inovação como vector de diferenciação concorrencial, o certo é que, *grosso modo*, as empresas analisadas privilegiam dimensões que estão vinculadas, sobretudo, às modalidades de inovação no produto e inovação no processo, seguindo um padrão imitativo e incremental, mas descurando áreas relacionadas com as vertentes de organização/gestão e de comercialização e inserção nos mercados. De um modo geral, predomina um quadro de disjunção entre a esfera empresarial e a esfera institucional de conhecimento, o que releva quer da incapacidade em objectivar e estruturar padrões qualificados de procura de serviços estratégicos, quer da insuficiente extroversão das instituições de suporte e da inadequação do respectivo *portfolio* de oferta.

O modelo empresarial vigente valoriza, no essencial, as dimensões estritamente fabris e tecnológicas, daqui resultando um perfil competitivo em que os estrangulamentos detectados têm mais a ver com factores de natureza de concepção dos produtos, organizativa, comercial e de *marketing* do que produtiva, propriamente dita – situação que acaba por se traduzir num insuficiente alongamento da cadeia de valor, quer para montante, com deslocação em direcção ao desenvolvimento de produtos próprios e da incorporação de *design*, quer para jusante, em direcção ao domínio dos circuitos internacionais de distribuição e comercialização.

*Predomínio de relações verticais de natureza mercantil – os parceiros mais importantes da dinâmica de inovação são os clientes e os fornecedores*

Por outro lado, a evolução de conhecimentos estratégicos neste sector industrial de tradição ancestral tem revertido mais de contactos estabelecidos por canais formais de natureza comercial com clientes e fornecedores, geralmente localizados no exterior da sub-região (nos grandes centros de moda da União Europeia, como Milão, Paris ou Barcelona, por exemplo) do que de contactos inter-empresariais desenvolvidos internamente a este espaço territorial ou do relacionamento com a envolvente territorial de prestação de serviços de apoio no campo da inovação e da promoção da competitividade empresarial. Corporiza, assim, um modelo *Pavittiano* de produção inovadora.

O *know-how* existente no sector deriva, quase exclusivamente, de actividades de natureza empírica, encontrando-se, inversamente, com algumas excepções, o conhecimento científico praticamente arredado, ou ocupando um papel menor na formulação das estratégias empresariais e na determinação das respectivas competências distintivas. Particularmente importante, e que daqui decorre, é o facto de as diversas tecnologias que são incorporadas nas empresas não apresentarem um tratamento sistemático que lhes permita ter um suporte científico-tecnológico consistente, o que deriva da inexistência de conhecimento científico matriciador, que permita abarcar um maior domínio sobre diferentes vectores do seu potencial de aplicabilidade.

A razoável *espessura institucional* instalada não projecta proporcional *capacidade institucional* de fertilização do tecido empresarial, especialmente no campo dos modernos factores de competitividade promotores da inovação, ficando aquém do expectável no que respeita à geração de economias externas de aglomeração apropriáveis pelo universo empresarial inquirido, o que plasma o crónico *handicap* que é forçoso ultrapassar do ajustamento entre o saber-fazer terciário e o saber-fazer secundário, saberes estes que interessa diferenciar e valorizar.



## *Incipiente desenvolvimento e territorialização dos mecanismos colectivos de aprendizagem*

Na sintética elaboração teórica que efectuámos, sustentámos o argumento de que o conceito de sistema regional de inovação pode constituir o instrumento por excelência de promoção dos mecanismos de circulação de informação, de (re)criação cognitiva, de promoção de estruturas reticulares internas de cooperação e de articulação inter-territorial, induzindo um reordenamento do quadro de relações entre a economia e o território e permitindo criar um *melting-pot* favorável à germinação e afirmação de estratégias competitivas guiadas pela inovação. Ora, este espaço territorial tem vindo a manifestar lacunas em relação à criação das condições contextuais e estruturais que possam actuar como verdadeiros agentes catalíticos dos processos colectivos de aprendizagem, esbatendo o seu potencial impacto sobre a reconfiguração organizacional do tecido produtivo local.

O comportamento empresarial tem tido uma tradução que se resume, no essencial, ao facto de os factores de competitividade em que assenta não comportarem, ou só comportarem residualmente, uma dimensão de territorialização, dado que os elos da cadeia de valor estão, nos seus vectores estratégicos, basicamente ancorados extra-regionalmente, conclusão que, na sua essência, contraria os dados obtidos por Mota Campos (1997: 269), num outro estudo de caso, acerca da dinâmica de inovação na Região Norte de Portugal, que salienta que *o enraizamento das firmas no território é muito significativo, pois na maioria dos casos, os “inputs” são de origem sobretudo local*. No caso do AUCI torna-se, pois, muito discutível assimilar proximidade geográfica ou aglomeração a territorialização. Os resultados empíricos obtidos deixam perceber que a proximidade geográfica não é suficiente para promover uma dinâmica territorial de inovação e as firmas inquiridas demonstram caracterizar-se por uma relação algo anónima com o respectivo território-suporte.

Em relação à dinâmica relacional dos actores, sobressai uma certa anemia no estabelecimento de laços de cooperação público-privado e inter-empresarial, plasmando, para utilizar a feliz expressão de Veltz (1994: 200), mais um *território-zona* do que um *território-rede*, não projectando economias de aglomeração apropriáveis pelo universo empresarial<sup>8</sup> – no discurso

---

<sup>8</sup> Convirá, todavia, ter sempre presente a distinção entre proximidade e contiguidade, como sugerem Bramanti e Ratti (1997: 6): *se a aglomeração é para o espaço o que a aprendizagem é para o tempo, o território aponta para uma importante ligação, a proximidade, que não significa necessariamente contiguidade*.

construído em torno da noção de rede (Marcelpoil, 1998: 258), é claro que o tempo e a conectividade se sobrepõem ao efeito de proximidade, o que tem tradução, à escala do AUCI, na incapacidade em utilizar esse espaço de proximidade como um factor preponderante de construção de vantagens competitivas. Não nos parece, assim, ser possível falar da existência de um meio inovador mas de empresas inovadoras onde a renovação dos saberes decorre da adopção privilegiada de ligações a centros de moda e de comercialização exteriores, correspondendo a lógicas industriais que se desenrolam à escala internacional, no quadro de uma *área de especialização produtiva* (Garofoli, 1994: 37).

Neste cenário, parece pois poder validar-se a hipótese de que o território, neste caso específico, não tem constituído um suporte crucial da competitividade empresarial da fileira têxtil-confecções do AUCI, servindo mais como repositório locacional de empresas e instituições – neste caso, não parece ser a idiosincrasia territorial o substrato privilegiado de geração de economias externas e de adensamento de interacções produtivas que actuam como motor das dinâmicas de inovação.

O AUCI congrega, em termos estáticos e estruturais, os elementos basilares de um sistema regional de inovação canónico; todavia, em termos dinâmicos e funcionais, que é que verdadeiramente interessa do ponto de vista do desenvolvimento regional, configura ainda um estado muito embrionário de aprofundamento do capital relacional e de criação de mecanismos colectivos de aprendizagem conducentes à inovação.

Não basta dispor de actores institucionais, é forçoso activá-los e conferir-lhes uma dinâmica sistémica ajustada à trajectória de qualificação sócio-económica regional, parecendo, a este respeito, que o AUCI carece de um quadro matricial de convenções (padrão de cultura, laços de confiança, conhecimento informal mútuo, etc.) que actue como uma entidade agregadora e aprofunde os elos de ligação entre empresas e entre estas e a esfera institucional.

#### *Reduzida importância das actividades de I&D*

No domínio da tecnologia imaterial não existem soluções únicas. Existe, sim, um histórico de experiências acumuladas. É, por isso, que a aprendizagem tecnológica não se reduz nem se esgota na prática da Investigação e Desenvolvimento – o que, de certo modo, explica a reduzida importância da chamada *prática formal* de I&D nas empresas visitadas. Na verdade,

mais importantes no processo de aprendizagem e acumulação tecnológica são as áreas da engenharia e gestão do processo produtivo, da engenharia do produto e mesmo a área comercial no que respeita ao conhecimento do mercado e das necessidades reais dos clientes. Os casos apresentados demonstram também que os processos de acumulação cognitiva são normalmente morosos e essencialmente incrementais, isto é, em geral não houve períodos de grande revolução na base de conhecimentos das empresas, mas sim um processo de absorção gradualista, conseguido à custa de esforço contínuo e dirigido a áreas de maior sofisticação que a empresa deseja dominar. Mais ainda, a natureza cumulativa destes processos de aprendizagem dificulta qualquer movimentação no sentido da diversificação para áreas tecnológicas fundamentalmente diferentes daquelas em que a empresa habitualmente trabalha.

*Escassez de relações para além da cadeia de valor – as empresas possuem uma reduzida capacidade interna para o “networking”*

Em termos gerais, parece existir um quadro tendencial de transição e *upgrading* do actual modelo sócio-produtivo dominado por algumas empresas-líder posicionadas em trajectórias tecnológicas e inovadoras mais competitivas que, de qualquer modo, enfrentam ainda o grande desafio de ultrapassarem o actual cenário que preside à lógica de inserção no mercado (produtos novos e perpetuamente modificados, concebidos em função da procura do consumidor, marca da distribuição, produto que pode ser fabricado em qualquer espaço produtivo, ...).

O aprofundamento deste quadro de análise no sentido da observação das dinâmicas de aprendizagem que ocorrem diferenciadamente no seio da sub-região, levou a considerar, consequentemente, dois processos:

- um, em que as empresas conseguem assegurar uma dinâmica de inovação de tipo incremental, pela constante melhoria dos seus produtos, renovando-os (em particular, em cada nova colecção), modernizando os seus equipamentos produtivos (aqui os processos de aprendizagem são essencialmente do tipo *learning-by-doing* e de *learning-by-using* no seio das empresas); tem sido este o verdadeiro sustentáculo do actual perfil competitivo têxtil e de confecções do AUCI;
- outro, que implica uma dinâmica colectiva através da qual as empresas vão ajustando os seus saber-fazer especializados mediante as relações estabelecidas entre elas próprias e a envolvente institucional de suporte (uma dinâmica do tipo *learning-by-interacting*);

repare-se que foi nesta vertente que foram detectadas claras lacunas que se prendem, principalmente, com a inexistência na sub-região de uma efectiva cultura de contacto propiciadora de uma acção colectiva de inovação.

*Falta de enquadramento estratégico da função inovação*

Há uma situação que compagina um quadro de permanente inovação, de carácter essencialmente incremental e adaptativa, que encerra, todavia, mais uma perspectiva ainda de controlo das mudanças (*fordismo*) do que a sua antecipação ou mesmo um mecanismo de adaptação (flexibilidade passiva). A empresa verdadeiramente inovadora e dinâmica conforma uma visão estratégico-prospectiva, actuando como uma organização que tende a incrementar, de modo sistemático, as suas capacidades de criação de recursos e de competências organizacionais e, nesse sentido, na sua larga maioria, as empresas analisadas, quer têxteis quer de confecções, não podem ser incluídas nesta classe por, essencialmente, carecerem de uma estratégia global de enquadramento da função inovação que entronque na respectiva política de desenvolvimento empresarial.

**Quadro 4 – Dinâmica de inovação: síntese das principais potencialidades e bloqueios que as empresas têxteis e de confecções apresentam**

Potencialidades	Bloqueios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• forte dotação de um saber-fazer secular na área têxtil que pode servir de matriz para padrões de inovação diferenciados face à concorrência;</li> <li>• as estratégias de inovação empresarial têm vindo a privilegiar as modalidades associadas ao produto e ao processo, existindo, portanto, uma grande margem de progressão inerente ao aprofundamento das dimensões relativas à gestão/organização e aos mercados;</li> <li>• existência de algumas empresas, quer no ramo têxtil quer no ramo das confecções, que já desenvolvem uma política de inovação bastante agressiva, podendo, assim, servir como fonte de emulação para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A inovação não se apresenta, em regra, como um elemento fulcral da estratégia das empresas – parecem dominar vectores competitivos assentes na relação custo/qualidade e flexibilidade;</li> <li>• prevalência de uma atitude empresarial que confunde estratégias de modernização com estratégias de inovação;</li> <li>• aposta numa trajectória de inovação demasiadamente imitativa e seguidista;</li> <li>• deficiente dotação de recursos humanos com níveis superiores de qualificação;</li> <li>• insuficiente aposta em mecanismos internos e/ou externos de promoção de projectos de investigação de natureza aplicada e de desenvolvimento</li> </ul>

<p>as restantes;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• existência de projectos pioneiros, no AUCI, de colaboração empresas-universidade que têm sido bem sucedidos, abrindo a porta para o aprofundamento de relações nesta área;</li> <li>• percepção de que estão esgotadas as virtualidades inerentes ao anterior modelo de produção que assentava na escala e nos baixos preços da mão-de-obra – as empresas querem partir para outros patamares de competitividade deixando de vender meramente capacidade de produção;</li> <li>• crescente aposta das empresas na contínua melhoria dos padrões de qualidade dos seus produtos, o que torna ainda mais urgente o apelo à renovação dos factores competitivos, fazendo emergir dimensões como a inovação e a qualidade.</li> </ul>	<p>experimental de produtos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• incipiente aprofundamento de alguns vectores de inovação, nomeadamente ao nível da gestão/organização e do mercado;</li> <li>• insuficiente aproveitamento das capacidades funcionais de actores-chave do sistema regional de inovação;</li> <li>• quase total ausência de canais formais de transmissão de informação relevante para a dinâmica de inovação que, <i>grosso modo</i>, seguem por via do mercado, assentando nos contactos informais com clientes e fornecedores;</li> <li>• incapacidade de aproveitar o <i>networking</i> e a cooperação empresarial com vista ao fomento do potencial de inovação;</li> <li>• inércia no aproveitamento de programas nacionais e comunitários especialmente direccionados para o incremento do potencial empresarial de inovação.</li> </ul>
---	--

Relembremos, finalmente, que este estudo incidiu sobre uma amostra que não é de todo representativa do universo empresarial têxtil do AUCI, pelo que as conclusões apontadas, e as respectivas estratégias, não se alargam ao conjunto do sector. Repare-se que, mesmo no âmbito das empresas estudadas, é possível equacionar diferentes cenários evolutivos, em função do seu posicionamento competitivo actual e do seu esforço de inovação. É expectável, por exemplo, como já apontámos, que algumas das empresas inquiridas consigam aprofundar a trajectória de qualificação que traçaram, nomeadamente desenvolvendo a sua logística de *marketing* e consolidando estratégias de produção com *labelling* próprio, enquanto outras estarão certamente melhor colocadas para enveredarem por um estratégia que assente na colaboração com as grandes cadeias de distribuição e, finalmente, outras, pior apetrechadas tecnológica e organizacionalmente, bem como ao nível dos recursos humanos, podem ter que continuar a seguir uma via de fornecedores de capacidade produtiva, mas envolvendo-se desejavelmente em redes de subcontratação de maiores padrões de qualidade.

## 5. Conclusão: trajectórias de futuro e pistas de intervenção

Como vimos, as actividades industriais de têxteis e de confecções do AUCI sofrem, actualmente, do dilema de, em simultâneo, terem de se confrontar com a necessidade imperiosa de apostarem em novos factores de competitividade, como a inovação e a qualidade, para o qual, na nossa óptica, não se encontram ainda devidamente apetrechadas, com o facto de serem ainda basicamente unidades empresariais adaptadas ao modelo *fordista* de produção de massa e de estratégias de custo – é esse difícil equilíbrio entre escala e especialidade, entre quantidade e qualidade, que, a nosso ver, precisa ainda de ser devidamente reconsiderado sob o ponto de vista da definição dos objectivos estratégicos prosseguidos e das respectivas prioridades, constituindo um dos nós górdios da problemática do têxtil neste espaço territorial.

A importância da inovação enquanto eixo estratégico de inovação coloca-se, portanto, verdadeiramente neste contexto: seguindo, na maioria dos casos, estratégias defensivas e dependentes, as empresas acabam por ficar reféns dos grandes dadores internacionais de encomendas, dado que são estes que controlam os mercados, sendo também eles que definem o *design* e as características dos produtos. Ora, se as empresas não conseguirem ganhar margem de manobra, alargando e aprofundando competências no plano da concepção, do *know-how* de mercado e controlo dos circuitos de distribuição e comercialização, apostando, designadamente em nichos de mercado, arriscam-se a que os seus proveitos sejam *esmagados* pelos clientes, em resultado de uma relação claramente desigual, podendo, nestas circunstâncias, sobrevir um processo de erosão da capacidade competitiva das empresas e originar a cristalização do modelo empresarial em torno de padrões de especialização não qualificante. O problema que aqui surge tem, necessariamente, de ser bem equacionado, dado que uma eventual saída da órbita de dependência das grandes empresas de distribuição internacionais tem que pressupor a garantia de meios alternativos de inserção nos mercados de exportação.

Parece-nos, pois, fundamental que a fileira têxtil possa, coerentemente, enfrentar a passagem de um paradigma empresarial tradicional para um outro que é cada vez mais intensivo em conhecimento e em cultura relacional, quer pela aplicação da informática ao nível da concepção, fabrico e gestão da produção, quer pela importância crescente da inovação ao nível do produto, dos processos produtivos, da arquitectura organizacional, do *marketing* e

dos canais de distribuição e comercialização – trata-se de verdadeiramente endogeneizar a inovação como eixo estratégico do posicionamento competitivo, deixando, em definitivo, de perceber a mudança tecnológica e organizacional como algo exógeno à própria actividade empresarial. A concorrência pela criatividade, que é claramente um dos pilares de sustentação de estratégias empresariais de sucesso, tem de ser acompanhada por uma forte agressividade comercial, passo esse decisivo na afirmação competitiva das empresas.

Neste sentido, a sub-região precisa de assegurar a passagem gradual de um modelo que actualmente privilegia a subcontratação de capacidade para um outro, mais qualificado, de subcontratação de especialidade e de *labelling* próprio, de economias de escala para economias de gama, o que pressupõe um forte incremento de recursos humanos de maiores níveis de qualificação e a incorporação de níveis superiores de valor acrescentado. Parece, também, forçoso, intervir ao nível do enquadramento institucional público-privado (associações empresariais, centros tecnológicos e de I&D, sistema de educação e formação, etc.), criando as condições efectivas de articulação e apoio que permitam que a maioria das empresas do universo têxtil do AUCI consiga dar o salto qualitativo necessário à viabilização de médio-longo prazo dos seus projectos empresariais, optimizando o aproveitamento das externalidades tecnológicas e organizacionais possibilitadas pelo quadro territorial de inserção.

Não se está, de modo algum, perante um quadro onde decorram os adensamentos territoriais que tipificam os distritos industriais, onde redes que aproximam unidades económicas com funções diferenciadas mas convergindo para uma mesma lógica produtiva se cruzam com as redes mais finas urdidas pelos contactos individuais, mais ou menos formalizados, que asseguram a difusão de uma matriz técnica e cultural comum. Do mesmo modo, tem expressão muito reduzida a existência de redes de cooperação fortemente ancoradas territorialmente, promotoras de projectos inovadores, o que é, como sabemos, o traço característico essencial indicativo da presença de um meio inovador. Pelo contrário, o figurino económico-empresarial que detectámos reporta basicamente ao modelo de *pipe-line* da produção de massa, em que as empresas realizam praticamente sozinhas todas as funções, desde montante a jusante, ocupando a inserção em estruturas reticulares de colaboração um papel menor. Do mesmo modo, não existe propriamente, não está institucionalizado, aquilo que poderíamos designar por processo colectivo de aprendizagem, já que, embora sedimente uma cultura técnica secular, as empresas e os restantes actores da esfera de apoio às

actividades económicas acabam por percorrer trajectórias individualistas que pouco fecundam cognitivamente o meio onde se inserem, não estando claramente instituída uma verdadeira cultura de contacto – ora, essa regulação não se produz nem por via do *caldo* histórico-cultural comum, à semelhança do que ocorre nos distritos industriais, nem por via mais formal, voluntarista e mesmo burocrática, no bom sentido do termo, como é frequente realizar-se nos territórios que configuram meios inovadores ou regiões inteligentes.

Parece pois poder sustentar-se, utilizando a terminologia proposta por Lopes (1998: 524-526), que a fileira têxtil do AUCI se encontra numa trajectória intermédia entre um *estádio de vulnerabilidade competitiva*, o que traduz, desde logo, o predomínio de estratégias competitivas baseadas em vantagens-custos, a ausência de redes territoriais consistentes, uma articulação local-global de cariz essencialmente passiva e a fraca capacidade de inovação, e um *estádio de competitividade proteccionista* (*op. cit.*: 523-524), que assenta basicamente na existência de condições conjunturais favoráveis de enquadramento económico que permitem a afirmação nos mercados internacionais de gamas de produtos de incipiente perfil inovador e em lógicas de especialização flexível e de capacidade empresarial decorrente de fenómenos de emulação e de reprodução sectorial que se baseiam nos baixos custos salariais.

A economia do AUCI só tem a ganhar se conseguir reconfigurar a sua arquitectura institucional, de molde a torná-la mais eficiente e adequada às necessidades imediatas e futuras do universo empresarial, garantindo-lhe uma rede de segurança e, simultaneamente, uma alavanca que permita a elevação sustentada do perfil competitivo do sistema produtivo que serve e do respectivo território. Não nos esqueçamos que uma das traves-mestras dos modernos instrumentos de animação sócio-económica, no campo da relação dialéctica entre a inovação e o desenvolvimento territorial, é a concatenação de sinergias entre entidades de diferentes áreas de actividade que, nem sempre actuando coma mesma racionalidade, se conjugam para concretizarem desfechos desejados e comuns. O sistema de inovação do AUCI pode, assim, constituir-se, fundamentalmente, como uma entidade fomentadora do diálogo institucional, promovendo a interacção criadora dos agentes de desenvolvimento e conduzindo a um potencial regional de inovação reforçado, capaz de dotar este território de meios acrescidos para traçar caminhos auto-sustentados de desenvolvimento. De outro modo, a ausência ou debilidades deste tipo de relacionamento pode comprometer a capacidade de identificação/aproveitamento de recursos de base territorial, acentuando potencialmente os



factores de disjunção entre os sistema produtivo e o seu quadro espacial hospedeiro, e concorrendo para uma trajectória desqualificante de inserção na economia mundial.

O AUCI precisa, pois, de reequacionar o seu posicionamento competitivo, encontrando novas fórmulas que lhe permitam melhorar o seu padrão de inserção na moderna economia do conhecimento e da globalização dos fenómenos económicos, nomeadamente, à luz da análise realizada durante este projecto de investigação:

- aumentando o potencial de aquisição, difusão e aplicação de informação e conhecimentos, mas evitando, em todo o caso, a implementação de medidas tradicionais e avulsas de mera transferência de tecnologia;
- ampliando e diversificando o corpo de competências, e os respectivos mecanismos de aprendizagem, que se possam vir a enraizar no respectivo território, e permitam imprimir maiores níveis de competitividade e produtividade às actividades tradicionais, como os têxteis, criando simultaneamente capacidades acrescidas para fixar novas actividades inseridas em segmentos de maior procura mundial;
- estendendo e aprofundando as conexões com outras regiões do país e com locais específicos no exterior, não só com os sugeridos por uma vizinhança geográfica, mas também os que passam a ficar próximos pela partilha de interesses comuns e pelas possibilidades abertas pela rápida integração das economias ao nível global organizada em torno do paradigma de Economia de Redes, explorando, nomeadamente, as sinergias atinentes à inserção nos sistemas nacional e internacional de inovação.

Se concordamos que a intervenção da administração pública deve prioritariamente implementar e reforçar uma cultura relacional (*networking*), então as políticas devem atender à arquitectura geral da rede existente e aos seus activos territoriais específicos, em vez de privilegiar acções mais pontuais e atomizadas, acentuando os mecanismos de coordenação horizontal, de fomento de acções de contratualização e parceria, e de gestão de interfaces, evitando uma intervenção política apoiada em lógicas sectoriais ou de actuação fragmentada. Cremos que um dos principais desafios que se coloca a este nível tem a ver com o desenho de políticas e o fomento de competências que assentem no que de positivo o AUCI já demonstra possuir no campo da promoção de dinâmicas inovadoras, designadamente aproveitando *as capacidades e os recursos ocultos e sub-utilizados*, de que fala Hirschman (citado em

Henderson e Morgan, 1999: 4). Mais do que introduzir novos actores no sistema territorial de inovação ou definir metas demasiado ambiciosas, interessa partir da base de recursos materiais e cognitivos existentes, por pouco auspicioso que isso demonstre ser.

No final de uma obra que se tornou emblemática no campo da Análise Regional em Portugal, Rodrigues (1994: 435) questionava as razões subjacentes às fortes inércias que entravavam o processo de reestruturação dos lanifícios: *há défice de instrumentos ou défice de actores? Cada vez mais ressalta que o problema mais complexo é o segundo e não o primeiro.* A análise que agora concluímos permitiu-nos coligir um conjunto de argumentos que, do nosso ponto de vista, implicam a infirmação dessa tese, já que as principais debilidades não parecem decorrer actualmente da penúria de actores mas de lacunas relativamente ao exercício de uma cultura de relação e de cooperação activa, inviabilizando, na prática, a criação de uma economia baseada no *networking*, parecendo ser esse o verdadeiro nó górdio do desenvolvimento territorial deste espaço serrano. A nossa perspectiva é que a promoção do chamado capital social deve, se possível, antecipar, como fermento, a implementação de políticas de fomento do potencial tecnológico e organizacional de uma determinada região – a conjugação destas duas dimensões de intervenção parece ser, em boa verdade, o grande desafio da actual política de inovação.

## **Bibliografia**

- Antonelli, C. (2001), “Distritos industriais e conhecimento tecnológico localizado”, in Antonelli, C. e Ferrão, J. (coords.), *Comunicação, Conhecimento Colectivo e Inovação – as vantagens da Aglomeração Geográfica*, Lisboa: ICS, pp. 19-28.
- Asheim, B. e Isaksen, A (1997), “Location, agglomeration and innovation: towards regional innovation systems in Norway?”, *European Planning Studies*, 5(3), pp. 299-330.
- Braczyk, H-J., Cooke, P. e Heidenreich, M. (eds.) (1998), *Regional Innovation Systems*, London: UCL.
- Bramanti, A. e Ratti, R. (1997), “The multi-faced dimensions of local development”, in Ratti, R., Bramanti, A. e Gordon R. (eds.), *The Dynamics of Innovative Regions. The Gremi Approach*, London: Ashgate-Gremi, pp. 47-74.
- Cooke, P. e Morgan, K. (1993), “The network paradigm – new departures in corporate and regional development”, *Environment & Planning D: Society and Space*, 11, pp. 543-564.
- Edquist, C. (ed.) (1997), *Systems of Innovation – Technologies, Institutions and Organizations*, London: Pinter.
- Ferrão, J. (2001), “Inovar para desenvolver: uma abordagem a partir do conceito de gestão de trajectórias territoriais de inovação”, in Caetano, L. (coord.), *Território, Inovação e Trajectórias de Desenvolvimento*, Coimbra: CEG-FLUC, pp. 33-46.

- Florida, R. (1995), "Toward the learning region", *Futures*, 27 (5), pp. 527-536.
- Garofoli, G. (1994), "Os sistemas de pequenas empresas", in Benko, G. e Lipietz, A. (orgs.), *As Regiões Ganadoras – Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta, pp. 33-47.
- Genosko, J. (1997), "Networks, innovative milieux and globalization: some comments on a regional economic discussion", *European Planning Studies*, 5 (3), pp. 283-297.
- Hallin, G. e Malmberg, A. (1996), "Attraction, competition and regional development in Europe", *European Urban and Regional Studies*, 3 (4), pp. 323-337.
- Henderson, D. e Morgan, K. (1999), *Regions as Laboratories: the Rise of Regional Experimentalism in Europe*, Cardiff: Cardiff University.
- Howells, J. (1996), *Regional innovation systems*, Rome: ENR.
- Kurt Salomon Associates ((2000), *Impacto de la Liberalización del Comercio Mundial de Textiles y Vestuario en la Industria Portuguesa*, Lisboa: APT.
- Landabaso, M. (1997), "The promotion of innovation in regional policy: proposals for a regional innovation strategy", *Entrepreneurship & Regional Development*, 9, pp. 1-24.
- Lopes, R. (1998), *Dinâmicas de Competitividade Territorial: Portugal por Referência*, Dissertação de Doutoramento, Lisboa: ISCTE.
- Lundvall, B.A. (1992), *National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*, London: Pinter.
- Maillat, D. (1998), "Innovative milieux and the new generations of regional policies", *Entrepreneurship & Regional Development*, 10 (1), pp. 1-16.
- Malmberg, A. e Maskell, P. (1999), "Localized learning and regional economic development", *European Urban and Regional Studies*, 6 (1), pp. 5-8.
- Marcelpoil, E. (1998), *L'Organisation Économique du Sillon Alpin. Contribution à l'Analyse des Territoires*, Dissertação de Doutoramento, Grenoble: Université Pierre Mendès France/IREPD.
- Morgan, K., (1997) "The learning region: institutions, innovation and regional renewal", *Regional Studies*, 31 (5), pp. 491-503.
- Mota Campos, I. (1997), *Sistemas Locais de Inovação e Desenvolvimento Regional*, Dissertação de Mestrado, Porto: FEUP.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.
- Rodrigues, M.J. (1994), "As políticas de reestruturação: propostas e dilemas", in Rodrigues, M.J. e Neves, A. O. (Coords.), *Políticas de Reestruturação, Emprego e Desenvolvimento Regional*, Lisboa: IEFEP, pp. 421-435.
- Santos, D., (2000), "Innovation and territory: which strategies to promote regional innovation systems in Portugal?", *European Urban and Regional Studies*, 7 (2), pp. 147-157.
- Santos, D., (2002), *Dinâmicas Territoriais de Inovação no Arco Urbano do Centro Interior*, Dissertação de Doutoramento em Ciências Aplicadas ao Ambiente – Gestão do Território, Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Simmie, J. e Hart, D. (1999), "Innovation projects and local production networks: a case study of Hertfordshire", *European Planning Studies*, 7 (4), pp. 445-462.
- Todtling, F. e Kaufmann, A. (2001), "The role of the region for innovation activities of SMEs", *European Urban and Regional Studies*, 8 (3), pp. 203-215.

- Todtling, F. e Sedlacek, S. (1997), “Regional economic transformation and the innovation system of Styria”, *European Planning Studies*, 5 (1), pp. 43-63.
- Veltz, P. (1994), “Hierarquias e redes na organização da produção e do território”, in Benko, G. e Lipietz, A. (coords.), *As Regiões Ganhadoras. Distritos e Redes – os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta, pp. 189-201.