

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS – RJ

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**A INFLUÊNCIA DA EXPORTAÇÃO NO
DESENVOLVIMENTO DE ARRANJOS
PRODUTIVOS LOCAIS DE MODA NO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E
DE EMPRESAS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU
DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FABIO DOS SANTOS CARDOSO

Rio de Janeiro / 2006

Dedico este trabalho à minha esposa Analice e aos meus pais, Claudete e José, pelo apoio e incentivo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me permitido chegar até aqui.

A minha esposa Analice pelo apoio e paciência, sempre me incentivando a realizar esse sonho.

Aos meus pais, meus primeiros incentivadores.

Ao professor José Antônio Puppim de Oliveira, pelo apoio e parceria na realização desse trabalho.

A Júnia e Rosimar pelo apoio e colaboração para a realização desse trabalho.

Aos amigos da Gêrencia de Comércio Exterior dos Correios: Arcanjo, Francisco, Marilene, Regina, Cecília, Alan, Heloísa, Kátia e Mara pelo carinho e motivação.

As amigas da Divisão de Comércio Exterior dos Correios: Éricka, Jamile, Andressa pela colaboração com a pesquisa de campo.

Ao professor Saravia pelos ensinamentos adquiridos em nossas conversas.

Ao professor Cassiolato pelas contribuições feitas a esse trabalho.

A professora Deborah pelo apoio durante os momentos difíceis.

Aos amigos de curso da EBAPE/FGV pelos excelentes momentos de convívio durante dois anos.

Aos funcionários da EBAPE/FGV pela presteza e carinho durante essa caminhada.

RESUMO

Recentemente, os arranjos produtivos locais (APLs) figuram no centro dos debates sobre desenvolvimento econômico local e regional e na elaboração de políticas públicas de geração de emprego e renda. Concomitantemente com o debate sobre APLs, o tema globalização também vem recebendo destaque crescente da mídia, do meio acadêmico e dos governos. Vários aspectos são abordados pelo debate a cerca da globalização e um dos temas é a inserção de economias locais no comércio internacional. Um dessas formas de inserção se dá por meio das cadeias globais de valor (*global value chains*). Esse termo começou a ser cunhado no final da década de 1990 e refere-se às cadeias produtivas de valores dispersas pelo mundo, mas com produção e comercialização integradas. Essa dissertação enfoca como o desenvolvimento de APLs do setor de moda é influenciado pela atividade exportadora, sendo essa feita por meio da inserção desses APLs em cadeias globais de valor. O setor de moda brasileiro vem buscando a cada ano uma maior participação na economia global por meio da inserção em cadeias globais de valor. Essa inserção, contudo, tem causado impactos em APLs produtores de artigos de vestuário específicos, tais como moda-praia, *jeans* e vestuário feminino. Como forma de identificar esses impactos foram selecionados três APLs produtores desses artigos de vestuário no estado dos Rio de Janeiro, sendo esses respectivamente Cabo Frio, São Gonçalo e Niterói. Por meio de uma pesquisa de campo com duração de um mês e da realização de entrevistas semi-estruturadas foram investigados os impactos da internacionalização das empresas integrantes desses APLs. Essa internacionalização ocorre via exportação direta ou por meio da inserção dessas empresas nas cadeias globais de valor. O resultado da pesquisa aponta para oportunidades e ameaças para essas empresas, bem como sinaliza a importância de políticas públicas mais adequadas para o desenvolvimento de APLs de moda brasileiros. Dentre essas ameaças, se destaca a possibilidade de inserção das empresas desses APLs em cadeias globais de forma cativa (Gereffi, Humphrey, Sturgeon, 2005) se tornando “comandadas” pelas empresas exportadoras. Quanto às oportunidades, a atuação institucional e o aprimoramento do design sinalizam como forma de inserção virtuosa dessas empresas nas cadeias globais, possibilitando uma atuação autônoma e competitiva.

Palavras-chaves

1. Exportação;
2. Arranjos Produtivos Locais;
3. Médias, pequenas e micro empresas;
4. Moda;
5. Cadeias globais de valor.

ABSTRACT

In recent years, clusters have become a central part in discussions about local and regional economic development, as well as in the elaboration of public policies for generating jobs and income. Concurrent with the discussions about clusters, the subject globalization has also received growing attention from the media in the academic and government fields. Different aspects are considered in the discussions regarding globalization and one of the subjects is the insertion of local economies into international commerce. One of these ways of insertion is by global value chains. This term began to be used at the end of 90s, and refers to the productive value chains dispersed throughout the world, but with integrated production and commercialization. The aim of this thesis is to understand how the exportation process influences the development of fashion clusters, this being done by the insertion of these clusters into the global value chains. Each year, the Brazilian fashion sector seeks to broaden their participation in the global economy by means of insertion into the global value chains. This insertion, however, has caused impacts in specialized clusters of garment manufacturers, such as beach fashion, jeans and women's clothing. As a way of identifying these impacts, three cluster manufacturers were studied in the state of Rio de Janeiro, namely Cabo Frio, São Gonçalo and Niterói. The impacts of internationalization on the companies integrated into these three clusters were explored by means of a six-month field study, including semi-structured interviews. This internationalization occurs either by direct exportation or by means of inserting these companies into the global value chains. The results of the study points out the opportunities and threats to these companies, as well as shows the importance of more adequate public policies for the development of Brazilian fashion clusters. Among these threats, the possibility of inserting these cluster companies into the global value chains in a captive manner (Gereffi, Humphrey, Sturgeon, 2005) was singled out, placing them "under control" of the exporting companies. As for opportunities, the participation of government support agencies and improvements in fashion show good alternatives for inserting these companies into the global value chains, making possible autonomous and competitive performance.

Keywords

1. Export; 2. Clusters; 3. Medium and small enterprises; 4. Fashion; 5. Global Value Chains.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	11
1.1. Formulação do problema e relevância do estudo.....	12
1.2. Objetivos.....	15
2. Arranjos Produtivos Locais.....	16
2.1. Dos Distritos Industriais de Marshall ao atual debate sobre <i>clusters</i>	16
2.2. As Políticas Públicas para APLs no Brasil	19
2.3. Relações entre APLs e Cadeias Globais.....	24
3. Metodologia.....	28
3.1. Tipo de Pesquisa.....	28
3.2. Desenho de Pesquisa.....	29
3.3. Estratégia de Pesquisa.....	35
3.4. Unidade de Análise.....	38
3.5. Limitações do Método	39
4. Referencial Prático.....	40
4.1. A Exportação	40
4.1.2. O Exporta Fácil.....	43
4.2. Descrição dos Casos.....	55
4.2.1. Niterói.....	56
4.2.1.1. O APL de Moda de Niterói.....	58
4.2.1.2. Perfil Econômico do APL de Moda em Niterói.....	68
4.2.2. São Gonçalo.....	71
4.2.2.1. O APL de Moda de São Gonçalo.....	73
4.2.2.2. Perfil Econômico do APL de Moda de São Gonçalo.....	84
4.2.3. Cabo Frio.....	87

4.2.3.1. O APL de Moda Praia.....	89
4.2.3.2. Perfil Econômico do APL de Moda Paria em Cabo Frio.....	102
5. Análise dos Casos.....	106
5.1. Cooperação e Associativismo.....	107
5.2. Atuação das Instituições.....	112
5.3. A Exportação e o Exporta Fácil	119
5.4. Relações de confiança nas cadeias globais.....	125
6. Conclusões.....	129
Referências Bibliográficas.....	134

LISTAS DE TABELAS, FIGURAS E GRÁFICOS

Lista de tabelas

Tabela 01:	Comparativo entre o valor médio exportado em US\$ FOB por quilo de peça entre o Estado do Rio de Janeiro e os demais estados brasileiros.....	14
Tabela 02:	Determinantes Chaves da Governança nas Cadeias Globais de Valor.....	25
Tabela 03:	Cinco APLs de Moda do Estado do Rio de Janeiro e seus principais produtos.....	30
Tabela 04:	Desenho de Pesquisa.....	34
Tabela 05:	Instituições e representantes entrevistados no APL de moda de Niterói.....	36
Tabela 06:	Instituições e representantes entrevistados no APL de moda de São Gonçalo.....	36
Tabela 07:	Instituições e representantes entrevistados no APL de moda de Cabo Frio.....	37
Tabela 08:	Entrevistados de Instituições de Apoio sem representação específica nos APLs.....	37
Tabela 09:	As quatro modalidades do Exporta Fácil.....	45
Tabela 10:	Comparativo dos Valores Exportados – Exportações Brasileiras e Exporta Fácil (2002-2003).....	46
Tabela 11:	Número de Clientes do Exporta Fácil por Produtos – 2003.....	47
Tabela 12:	Preços de envio de mercadorias com peso de 1 Kg em US\$.....	54
Tabela 13:	Preços de envio de mercadorias com peso de 5 Kg em US\$.....	54
Tabela 14:	Preços de envio de mercadorias com peso de 30 Kg em US\$.....	54
Tabela 15:	Prazos de entrega de mercadorias em dias úteis.....	55
Tabela 16:	Ranking dos 11 primeiro municípios fluminense (mais São Gonçalo) com maior IDH.....	58
Tabela 17:	Participação da Indústria do Vestuário na Composição do PIB Niteroiense em Valores Absolutos e Relativos – 2000-2003.....	69
Tabela 18:	Participação do Comércio Varejista na Composição do PIB Niteroiense em Valores Absolutos e Relativos – 2000-2003.....	69
Tabela 19:	Participação regional na produção de têxteis, confecções e calçados – 1975 – 2000....	74
Tabela 20:	Características da Concentração de Atividades de Confecção e Vestuário de São Gonçalo.....	81
Tabela 21:	Participação da Indústria do Vestuário na Composição do PIB Gonçalense em Valores Absolutos e Relativos – 2000-2003.....	85
Tabela 22:	Participação da Indústria Têxtil na Composição do PIB Gonçalense em Valores Absolutos e Relativos – 2000-2003.....	86
Tabela 23:	Participação da Remuneração com Moda Praia na Renda Familiar em Cabo Frio.....	89
Tabela 24:	Áreas de atuação dos Times de Gestão Integrada do APL de Moda Praia de Cabo Frio.....	99
Tabela 25:	Números de estabelecimentos, empregos e média de empregos por estabelecimento no APL de Moda Praia de Cabo Frio.....	101
Tabela 26:	Participação da Indústria do Vestuário na Composição do PIB de Cabo Frio em Valores Absolutos e Relativos – 2000-2003.....	102
Tabela 27:	Participação da Indústria do Vestuário nas Composições dos PIBs de Niterói, São Gonçalo e Cabo Frio em Valores Absolutos e Relativos – 2000-2003.....	103
Tabela 28:	Participação do Comércio Varejista no PIB de Cabo Frio em Valores Absolutos e Relativos – 2000-2003.....	104
Tabela 29:	Participação da Moda Praia no PIB de Cabo Frio em Valores Absolutos e Relativos – 2000-2003.....	104
Tabela 30:	Categorização das Instituições Analisadas.....	114

Lista de figuras

Figura 1:	Esquema utilizado para a análise dos dados.....	38
Figura 2:	Foto da entrada Rua dos Biquínis, Shopping Aberto da Gamboa.....	93
Figura 3:	Foto do interior do Rua dos Biquínis, Shopping Aberto da Gamboa.....	93
Figura 4:	Relações de confiança entre MPMEs dos três APLs e seus importadores.....	128

Lista de Gráficos

Gráfico 1:	Percentual de participação do Exporta Fácil no valor total exportado de peças de vestuário por cidade – Período 2001-2005.....	33
Gráfico 2:	Variação Percentual Anual das Exportações e Participação Percentual das Exportações no PIB.....	41
Gráfico 3:	Balança Comercial Brasileira - 1950 a 2005 - US\$ bilhões FOB.....	41
Gráfico 4:	Desempenho das sete cidades fluminenses na exportação de peças de vestuário via Exporta Fácil em US\$ FOB. Período 2001-2005.....	49
Gráfico 5:	Desempenho das sete cidades fluminenses na exportação de peças de vestuário por regime comum em US\$ FOB. Período 2001-2005.....	50
Gráfico 6:	Evolução anual do volume físico das exportações postais.....	51
Gráfico 7:	Evolução anual do valor exportado via postal (em US\$ mil).....	52
Gráfico 8:	Variação percentual do crescimento das exportações via postal.....	52
Gráfico 9:	Crescimento percentual do PIB e do Setor da Indústria de Vestuário na Cidade de Niterói entre 2000 e 2003.....	71
Gráfico 10:	Crescimento percentual do PIB e do Setor da Indústria de Vestuário na Cidade de São Gonçalo entre 2000 e 2003.....	86
Gráfico 11:	Crescimento percentual do PIB, do Setor da Indústria de Vestuário e do Comércio Varejista na Cidade de Cabo Frio entre 2000 e 2003.....	105

1. INTRODUÇÃO

O debate referente à importância da abertura da economia brasileira mediante sua busca pelo aumento na participação do comércio internacional vem recebendo crescente destaque em vários âmbitos da nossa sociedade tais como: governo, meio acadêmico, empresarial e mídia. Este debate torna-se mais relevante a cada dia face os movimentos em favor da liberalização do comércio mundial e seus impactos para as empresas brasileiras.

Tal relevância está fundamentada no processo de abertura que a economia brasileira vem passando desde o início da década de 90. Este processo, resultado da liberalização comercial (Vieira, 2003, p. 14), pode ser verificado pelos números da balança comercial brasileira nos últimos cinco anos. Neste período as exportações e o saldo da balança comercial registraram recordes ano após ano, tendo sido 2005 o ano com os valores mais expressivos: US\$ 118 bilhões exportados e US\$ 44 bilhões em saldo comercial¹.

Para Langoni (2004)² estes números são considerados expressivos e promissores para a economia brasileira nesta era de abertura de mercados e competitividade global.

Neste cenário macroeconômico, empresas que antes estavam à margem do comércio exterior, entenda-se as médias, pequenas e micro empresas (MPMEs), começam a ter acesso ao mercado internacional. Tal fato é considerado relevante para o Governo Brasileiro³.

As MPMEs vêm recebendo destaque da imprensa, do governo e do meio acadêmico não apenas pelo seus esforços para exportar, mas também pela forma como se organizam. Simultaneamente ao crescente debate sobre a abertura da economia brasileira, teve início o debate sobre a importância do desenvolvimento de políticas públicas e ações institucionais para incentivo ao desenvolvimento de aglomerações de atividades econômicas. Essas aglomerações possuem diferentes configurações e especializações e sua crescente importância para a economia brasileira e para o desenvolvimento regional promoveu o início de debates

¹ Extraído de Comércio Exterior - O Globo online. Em <http://oglobo.globo.com/especiais/externo>. (acesso em 02/02/2006):

<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/evoComExterior.php>.

² O ex-presidente do Banco Central e Presidente do Centro de Economia Mundial da Fundação Getúlio Vargas Geraldo Langoni afirma: “estes resultados nas exportações, bem como o aumento das importações, representam um novo padrão de desenvolvimento nacional, com maior possibilidade de crescimento contínuo. Tal desenvolvimento gera um ciclo virtuoso ao promover aumento das divisas internas, redução da vulnerabilidade a choques externos, melhoria das contas do balanço de pagamentos e aumento de renda e emprego”. Extraído de artigo publicado no site www.oglobo.com.br (acesso em 20/10/2004).

³ Segundo o Secretário de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Ivan Ramalho “as micro e pequenas empresas possuem papel fundamental para a ampliação da abertura da economia brasileira, mediante a diversificação da pauta de produtos exportados e do aumento de mercados consumidores destes produtos”. Extraído de artigo publicado no site www.oglobo.com.br (acesso em 20/10/2004).

sobre estratégias público-privadas de desenvolvimento tanto na academia, quanto no governo.

Esses aglomerados se encontram em diferentes estágios de interação social e econômica e os que apresentam vínculos entre os atores presentes na respectiva localidade são considerados Arranjos Produtivos Locais (APLs). Tanto a definição quanto a classificação de qual aglomerado representa um APL e qual ainda é apenas um conjunto de empresas sem interações, dentro de uma mesma área espacial, ainda é uma questão controversa. Diferentes conceitos e classificações são elaborados por acadêmicos e profissionais do governo federal brasileiro. No referencial teórico desse trabalho é definido qual conceito será utilizado ao longo do estudo, considerando as obras de Porter (1996), Cassiolato e Lastres (2003) e do Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e Comércio Exterior⁴ (2004). O consenso sobre o tema APL se dá quanto a sua importância para o crescimento econômico nacional e sua relevância na abertura da economia brasileira ao mercado internacional. Os APLs além de representar a possibilidade de desenvolvimento para uma localidade, constituem-se em potenciais arranjos exportadores, capazes de produzir produtos especializados voltados para o mercado externo.

A significância desses dois temas: abertura da economia brasileira e o desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais como meio de desenvolvimento local constituíram-se na base para a formulação do problema e da definição da relevância desse estudo.

1.1. Formulação do Problema e Relevância do Estudo

As exportações começaram a ser incentivadas com as desvalorizações cambiais ocorridas entre 1999 e 2003 (Vieira, 2003, p. 17), que mediante a redução do valor do Real face ao Dólar americano, tornou os produtos brasileiros mais competitivos em função de seus preços.

Porém, o incremento nas exportações brasileiras promovido pelas vendas externas das MPMEs é pouco expressivo (Guimarães, 2002, p. 449). Essas MPMEs, que fabricam em escala reduzida para o consumo do mercado interno, muitas vezes exportam apenas o excedente de sua produção. Tal conduta é prejudicial para manutenção e aumento das exportações, pois acarreta descontinuidade nas vendas e perda de credibilidade junto ao importador, uma vez que ao ter a disponibilidade de comprar somente excedentes, esse

⁴ Em Ministério da Indústria e Comércio Exterior. Extraído de:
<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/arrProLocais/arrProLocais.php>. Acesso em 12/02/2006.

importador opta por comprar de fornecedores de outros países, cujo fornecimento para o mercado externo seja contínuo e não esporádico. Conforme destaca Puga (2000) e reitera Vieira (2003), as MPMEs⁵ na Itália e nos Estados Unidos da América (EUA) participam com respectivamente 62,8% e 29,5% do valor total exportado por esses países. Estratificando esses percentuais pelo tamanho das empresas, verifica-se uma contribuição de micro-empresas em 11,10% do valor total exportado pela Itália e de 17,4% do total exportado pelos EUA. No Brasil, o percentual não ultrapassa os % de participação das exportações. (E NO BRASIL???)

Além do baixo desempenho exportador, a carência de políticas públicas de apoio a empresas de médio, pequeno e micro porte são notórias no Brasil. Recentes esforços tais como a campanha para aprovação da Lei Geral da Micro e Pequena empresa⁶ e o aumento do limite de exportações no Regime Simplificado, passando de US\$ 10.000,00 para US\$ 20.000,00 ainda representam esforços esparsos e com pequeno impacto para o crescimento dessas empresas.

Assim, a necessidade de incentivar o desenvolvimento de MPMEs e a abertura crescente da economia brasileira são temas contemporâneos, polêmicos e que são pouco relacionados entre si nas pesquisas acadêmicas. O primeiro, desenvolvimento de MPMEs, normalmente fica circunscrito ao debate da economia e da política industrial (Visser, 1999; Kelegama e Foley, 1999; Gordon e McCann, 2000; Júnior, 2002; Newlands, 2003; Ahedo, 2004) e o segundo segue sendo abordado apenas pela economia internacional e pelo comércio exterior (Bonelli, Veiga e Brito, 1997; Pereira e Carvalho, 1998; Giambiagi e Markwald, 2002; Arbache, 2002). Dessa forma, o presente trabalho, sendo uma dissertação de um curso de mestrado em Administração Pública, contando com a multidisciplinariedade do tema e identificando a carência de um maior debate na literatura sobre desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais e a abertura da economia brasileira considera a seguinte pergunta de problema a ser respondida: “Como a exportação influencia no desenvolvimento de APLs de Moda no estado do Rio de Janeiro?”.

A escolha pelo setor de moda é feita em função do seu crescimento e da progressiva abertura que vem conquistando no comércio mundial de têxteis e vestuário. Muito desse crescimento é resultado de grandes eventos de negócio no setor de moda, tais como a RIO

⁵ Existem diferentes classificações para empresas em função do seu tamanho. Nesse trabalho é adotada a classificação utilizada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Segunda essa classificação, as empresas podem variar de tamanho em função da receita bruta anual (RBA) e do número de empregados: micro (RBA de até US\$ 400 mil e até 20 empregados), pequena (RBA de até US\$ 3,5 milhões e até 100 empregados) e média (RBA de até US\$ 20 milhões e até 500 empregados).

⁶ Ver em SEBRAE. Extraído de: <http://www.sebrae.org.br>. Acesso em: 10/02/2006.

FASHION BUSINESS (RFB)⁷. Outro argumento relevante para a escolha do setor de moda é seu peso econômico para o Estado do Rio de Janeiro. Esse setor é responsável pela geração de 51 mil empregos diretos⁸ no Estado do Rio de Janeiro. Além desses dois, um terceiro argumento significativo quanto à relevância do estudo sobre o setor de moda é o valor agregado por esse setor no Estado do Rio de Janeiro, em relação aos demais estados brasileiros. Na tabela 1 são apresentados esses valores. Ao analisar esses números é possível perceber a vocação exportadora do setor de moda fluminense.

Tabela 1 – Comparativo entre o valor médio exportado em US\$ FOB por quilo de peça entre o Estado do Rio de Janeiro e os demais estados brasileiros.

Produto	RIO	Brasil
Vestidos de fibras artificiais	269,25	95,21
Saias	252,08	94,38
Camisas e blusas de seda	244,39	186,82
Mantos de algodão	182,63	25,38
Camisolas e pijamas	108,37	34,10
Vestidos de malha	94,44	62,89
Blazers de algodão	81,38	27,77
Moda praia	80,68	63,34
Sutiãs	67,27	57,60
Calcinhas	47,75	36,76

Fonte: Jornal a Tribuna do Espírito Santo, em 21/12/2005.

A escolha de APLs localizados no estado do Rio de Janeiro levou em conta a disponibilidade de recursos para a realização da pesquisa, a variedade de materiais sobre o setor de moda e de sua abertura à economia e a crescente profissionalização que esse setor da economia fluminense vem conquistando a cada ano. Além desses elementos a dimensão econômica do estado do Rio de Janeiro é considerada. Sendo o segundo maior PIB (Produto Interno Bruto) estadual do Brasil, aproximadamente R\$ 170 bilhões em 2002 e participação de 12,64% no PIB nacional⁹, a pesquisa em APLs fluminenses constitui-se em um trabalho relevante para evidenciar como as políticas de apoio para esses arranjos estão sendo operacionalizadas no nível local.

⁷ Ver em Fashion Rio. Em: <http://www.fashionrio.org.br>. Acesso em: 12/02/2006..

⁸ Em O Globo. Extraído do site: <http://www.oglobo.com.br>. Acesso em: 10/01/2006.

⁹ Estes dados foram extraídos do Website do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas: www.ibge.gov.br (acesso em 22/04/2006).

1.2. Objetivos

Este trabalho possui um objetivo principal e quatro objetivos secundários. O objetivo principal é identificar como a exportação influencia no desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais de Moda no Estado do Rio de Janeiro.

Os objetivos secundários são os seguintes:

- (a) Identificar de que forma as relações de cooperação e associativismo influenciam o desenvolvimento dos APLs de moda para exportação.
- (b) Como a atuação de instituições de apoio influencia o desenvolvimento desses APLs.
- (c) Analisar a influência do Exporta Fácil para o desenvolvimento dos APLs de moda.
- (d) De que maneira a inserção desses APLs nas cadeias globais de moda promove seus desenvolvimentos.

Assim sendo, o presente trabalho encontra-se dividido em seis capítulos. Nesse primeiro, foi introduzido o tema de pesquisa, Arranjos Produtivos Locais, a formulação do problema com a respectiva pergunta de pesquisa, a relevância do estudo e os objetivos a serem alcançados. No segundo capítulo são apresentados os debates sobre APLs sobre os quais o trabalho foi elaborado. Esses debates estão agrupados em três temas distintos: dos Distritos Industriais de Marshall (1996) ao atual debate sobre *clusters*, As Políticas Públicas para APLs no Brasil; O Programa Exporta Brasil. O terceiro capítulo apresenta a metodologia adotada nesse estudo, considerando a estratégia e o desenho de pesquisa e as limitações do método adotado, bem como a unidade de análise utilizada. No quarto capítulo são descritos os três casos estudados e a política brasileira de apoio à exportação. O quinto capítulo analisa e discute as evidências obtidas por meio da análise dos dados coletados durante a pesquisa. Encerrando o trabalho, o sexto capítulo apresenta as conclusões, as considerações sobre políticas públicas e uma sugestão para estudos futuros.

2. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLs)

A literatura sobre arranjos produtivos locais apresenta diferentes enfoques sobre esse objeto de estudo. No presente trabalho, serão considerados os seguintes temas: dos Distritos Industriais de Marshall (1996) ao atual debate sobre *clusters*, As Políticas Públicas para APLs no Brasil e as relações entre esses APLs e as cadeias globais de moda.

O primeiro tema, consiste em uma análise generalizada sobre o debate referente aos APLs tanto no Brasil como no exterior. Nesse tema são apresentadas as diferentes definições do que vem a ser um Arranjo Produtivo Local. Também nesse mesmo tema é identificada qual a definição a ser adotada para o restante do trabalho.

Em seguida, o tema Políticas Públicas para APLs considera as diversas propostas para desenvolvimento desses arranjos. Com base na pesquisa bibliográfica foi possível identificar três linhas de ação das políticas públicas para fomento de APLs no Brasil: crédito e fomento, capacitação e inovação e exportação e internacionalização. Essa última linha de ação governamental salienta a relevância da necessidade de uma análise aprofundada sobre a forma de inserção da economia brasileira no mundo globalizado.

A inserção de MPMEs no mercado internacional ocorre segundo a literatura existente na maioria das vezes por meio das relações entre empresas desse porte e as cadeias globais de valor (*global value chains*). No âmbito do terceiro tema são consideradas as diferentes abordagens teóricas sobre essas relações.

2.1. Dos Distritos Industriais de Marshall ao atual debate sobre *clusters*

O debate sobre aglomerações de empresas e distritos industriais, *os clusters*, teve início com a obra de Marshall, “Princípios de Economia – Tratado Introdutório” (1996), no início do século XX. Por sua vez, Perroux (1970), destacou como novo paradigma para o desenvolvimento econômico dos países a combinação de conjuntos ativos de grandes empresas, pólos industriais e aglomerados de atividades econômicas. A relevância dos *clusters* somente retornou ao debate central sobre desenvolvimento econômico, conforme destaca Meyer-Stamer (2000), em 1984, por meio da obra seminal de Piore e Sabel (1984). Esses autores destacaram a importância do desenvolvimento econômico a partir de aglomerações territoriais de empresas do mesmo ramo, de ramo similar ou muito relacionado, em que mão-de-obra especializada, insumos e prestação de serviços estão facilmente disponíveis e as inovações tornam-se rapidamente conhecidas. Em sua obra, os autores

constatarem o dinamismo dessas estruturas industriais no caso da Terceira Itália e consideraram a relevância do dualismo industrial, que consiste na complementaridade da produção em massa, pela produção em pequena escala, salientando o desenvolvimento de sofisticadas tecnologias por parte de pequenas empresas. Ainda são destacadas a relevância e a predominância de pequenas empresas, com produção em escala reduzida, em determinados segmentos de mercado, como o de vestuário feminino (Piore e Sabel, 1984, p. 27).

Sucedendo a obra de Piore e Sabel, na década de 1990, ocorreu um grande volume de pesquisas sobre *clusters*, e aglomerações industriais, sendo os distritos italianos o grande referencial prático dessa forma de desenvolvimento local. O sucesso desses distritos se constituiu no ponto de inflexão do desenvolvimento econômico italiano. Conforme afirma Schmitz e Nadvi (1999) esse tema recebeu destaque na nova corrente central (*new mainstream*) da pesquisa em economia.

Em 1997, o debate sobre aglomerações econômicas e distritos industriais ganha uma versão brasileira. Naquele ano é criada a REDESIT¹⁰. Essa organização com sede na Universidade Federal do Rio de Janeiro constitui-se em uma rede de instituições de pesquisa e ensino brasileiras. O objetivo do grupo é a pesquisa sobre Sistemas Inovativos e Produtivos Locais. Coube aos pesquisadores desse grupo desenvolver o termo em português que traduz o conceito de *clusters*. Esse termo é o Arranjo Produtivo Local. Assim, no conjunto de estudos e pesquisas desenvolvidas em todo mundo, mais um termo e uma definição sobre pólos e distritos industriais e aglomerações econômicas teve origem. Nesse trabalho foram consideradas três definições distintas como termos que melhor se adequaram a realidade dos APLs de moda. A primeira, feita por Porter (1996), considera os *clusters* como sendo um conjunto de indústrias conectadas por relações especializadas de fornecimento e compra ou ligadas por laços, *links*, tecnológicos ou habilidades. A segunda definição, elaborada pelo Ministério da Indústria e Comércio Exterior¹¹ (2004) define Arranjo Produtivo Local como sendo um número significativo de empreendimentos no território e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante, e compartilham formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança, podendo incluir pequenas, médias e grandes empresas. O terceiro conceito, elaborado pela REDESIST define Arranjos Produtivos Locais como sendo aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades

¹⁰ Ver em REDESIST. Em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br>. Acesso em: 10/02/2006.

¹¹ Em Ministério da Indústria e Comércio Exterior. Extraído de:

<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/arrProLocais/arrProLocais.php>. Acesso em 12/02/2006.

econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes (Cassiolato e Lastres, 2003). Em função do conceito de APL da REDESIST considerar a existência de vínculos, mesmo que incipientes, entre os agentes econômicos locais, esse foi escolhido para definir Arranjos Produtivos Locais nesse trabalho. A adoção tanto do conceito de Porter (1996) quanto do MDIC (2004) poderiam causar reducionismos à pesquisa de campo em função das características mencionadas para que uma aglomeração de empresas possa ser considerada um APL.

A pesquisa acadêmica sobre APLs tem apresentado abrangência sobre diferentes questões envolvendo desenvolvimento sustentável de regiões e localidades. Silva (2002) pesquisou as potencialidades da formação de um arranjo de PMEs, fabricantes de produtos amazônicos, para o desenvolvimento econômico com sustentabilidade na região da Zona Franca de Manaus (Amazonas). Sob a mesma perspectiva do desenvolvimento econômico aliado à sustentabilidade, Sampaio (2005) investigou as potencialidades para o desenvolvimento do APL de turismo da localidade de Ilha Grande, no município de Angra dos Reis, no estado do Rio de Janeiro.

No tocante as políticas públicas para o desenvolvimento econômico de regiões e localidades, o debate entre Markusen (1996) e Porter (1996) apresenta significativa contribuição para o estudo de APLs e política industrial regional. Para Markusen (1996), as políticas públicas deveriam atuar mediante intervenção estatal, fornecendo incentivos, para o desenvolvimento de localidades com determinados potenciais econômicos. Opondo-se a essa visão, Porter (1996) considera como política pública adequada para desenvolvimento regional, a participação do Estado sem a intervenção direta no mercado, incentivando por meio de investimentos em infra-estrutura, educação e pesquisas científicas a criação de condições favoráveis para o desenvolvimento de empresas locais. Para o autor, ações baseadas na concessão de subsídios e isenções fiscais para essas empresas acarretam desequilíbrios de mercado, prejudicando concorrentes mais competitivas. Considerando as intensas desigualdades regionais brasileiras e fluminenses e as limitações das MPMEs nacionais, no tocante à inovação, pesquisa e competitividade, esse trabalho adota uma postura híbrida considerando ambas as visões (Markunssen, 1996; Porter, 1996), levando em conta a necessidade de políticas públicas que incentivem o desenvolvimento regional por meio de ações diretas e indireta do Estado. As melhorias indiretas referem-se à infra-estrutura e a educação e as diretas à concessão de subsídios, em especial o crédito como forma de apoiar as MPMEs na exportação.

2.2. As Políticas Públicas para APLs no Brasil

A definição de política pública é compreendida por Subirats (1989) como sendo a elaboração e a implementação dos programas de atuação dos poderes públicos junto à sociedade, contando com a participação de vários atores sociais nesse processo de elaboração e implementação. Por sua vez, Thomas Dye (in Howlett e Ramesh, 1995) define política pública como tudo aquilo que o Governo decide ou não fazer. Para Saravia (2005), política pública consiste em um fluxo de decisões públicas, orientado a manter o equilíbrio social ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar essa realidade. Essas decisões são condicionadas pelo próprio fluxo e pelas reações e modificações que elas provocam no tecido social, bem como pelos valores, idéias e visões dos que adotam ou influem na decisão. As três definições são consideradas válidas nesse trabalho, porém a definição adotada é a de Saravia (2005), por ser mais adequada com a realidade analisada, no caso a dos Arranjos Produtivos Locais.

Quanto ao tipo, segundo Subirats (1989), as políticas públicas podem se constituir em políticas de governo, cuja duração é circunscrita ao mandato de um dado governante ou podem ter continuidade mesmo após a sucessão do gestor público, constituindo-se em uma política de estado. Observando o caso da política de abertura da economia brasileira com início na década de 1990, verifica-se a existência de uma evolução para uma política pública de Estado, que recebeu continuidade do governo sucessor. Sendo iniciada durante o governo do presidente Fernando Collor de Mello (1990-1992) e incentivada no segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso (1998-2002), a política de abertura comercial brasileira apresentou no governo do Presidente Luís Inácio Lula da Silva resultados favoráveis, tais como: o aumento de exportações e os crescentes saldos da balança comercial. Mas essa política também sinaliza com ameaças para as empresas, em especial MPMEs, brasileiras. A dificuldade de desenvolvimento de um regime de comércio mundial estável e liberalizado conforme destaca Gilpin (2004) significa ameaças principalmente para os países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil. Essa ameaça consiste na impossibilidade das MPMEs de países em desenvolvimento de competirem com grandes empresas transnacionais. A tensão crescente na Organização Mundial do Comércio entre países desenvolvidos e em desenvolvimento para a liberalização do comércio internacional de produtos agrícolas carrega no seu cerne uma questão cabal para a sobrevivência de MPMEs brasileiras, em especial aquelas fabricantes de produtos industrializados, tais como as peças

de vestuário. A possibilidade da liberalização do comércio mundial de produtos agrícolas será sucedida da redução ou eliminação de barreiras para a entrada de produtos industrializados chineses no mercado brasileiro. Principalmente para o setor de vestuário, essa possibilidade significa um colapso, uma vez que as indústrias nacionais não conseguem competir com suas concorrentes orientais que se baseiam, de forma espúria conforme destaca Peixoto (2005), em baixa remuneração de mão-de-obra. A liberalização do comércio de produtos manufaturados poderá impossibilitar o Estado de intervir, diante de situações nas quais a indústria de vestuário brasileira esteja sendo ameaçada por uma concorrência predatória, conforme destacado em O Globo (10/02/2006), sobre a ameaça dos produtos chineses, em especial os de vestuário, para a indústria nacional.

Em face dessa conjuntura internacional instável e da crescente ameaça dos produtos importados chineses, a indústria brasileira, em especial a de têxtil-vestuário, vem encontrando no ganho de competitividade sua condição irrefutável de sobrevivência. Esse ganho de competitividade passa pelas questões do crédito, da inovação e da internacionalização.

A questão do crédito para MPMEs, seja para a aquisição de maquinário ou para o financiamento de exportações está sempre presente nos debates para desenvolvimento de APLs. Puga (2003), analisa três modelos estrangeiros de acesso a crédito para MPMEs nos respectivos países. Para o autor o modelo mais adequado é o espanhol que por meio das Sociedades de Garantias Recíprocas concede créditos facilitados para empresas e possui uma linha de crédito exclusiva para internacionalização dessas empresas, possibilitando a ampliação das suas atividades comerciais e produtivas no exterior. Além do apoio à internacionalização, outro fator favorável à adoção do modelo espanhol é a existência de instrumento jurídico (lei 9.841/99) que possibilita a implantação de um modelo semelhante no Brasil.

Em um estudo anterior, Puga (2002) destacou a assimetria de informações como um dos obstáculos para acesso ao crédito de MPMEs no Brasil. Essa assimetria influenciava as instituições bancárias a negarem parte significativa dos escassos recursos disponíveis para empresas desses portes. Esse debate se estende pelos anos, mas políticas públicas efetivas de acesso facilitado ao crédito para médias, pequenas e microempresas ainda são incipientes, principalmente no âmbito federal que engloba a elaboração das políticas macroeconômicas e o controle dos principais agentes econômicos de fornecimento de crédito – os bancos estatais. Carvalho (2005), constatou em sua dissertação de mestrado as dificuldades de

acesso a crédito para MPMEs, em especial para as empresas localizadas em APLs. Essas empresas ainda contam com os serviços de agiotas para obterem crédito.

Além da necessidade de acesso ao crédito, as empresas localizadas em APLs necessitam de mecanismos de inovação e fomento para se manterem competitivas. De acordo com Oliveira (2005), muitas empresas de pequeno porte estão deixando de vender para o mercado internacional devido à conjuntura macroeconômica interna, na qual o Real se encontra valorizado face ao Dólar Americano e também pela carência de ações de apoio por parte do poder público. A necessidade de inovação em produtos por parte de MPMEs pode ser atendida com o desenvolvimento e implantação de políticas públicas efetivas junto aos APLs compostos por empresas desse porte. Com base na definição de política pública adotada nesse trabalho, Saravia (2005), ainda não há uma política pública específica para APLs no Brasil, inclusive no tocante à inovação tecnológica. Segundo Cassiolato e Lastres (2003) a inovação é elemento integrante dos APLs, podendo esses serem inclusive denominados de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais. Quanto ao fomento, Puga (2003) sinaliza com a possibilidade de adoção de dois programas implantados com sucesso, respectivamente no México e nos Estados Unidos da América (EUA). No primeiro é promovido o adensamento da cadeia produtiva, com o Estado incentivando negócios entre MPMEs e grandes empresas. Nos Estados Unidos, cooperativas de executivos aposentados fornecem suporte gerencial para empresas de pequeno porte melhorar suas gestões.

Por sua vez a questão da internacionalização é percebida como uma prerrogativa para o desenvolvimento dos APLs. Essa questão, contudo é mesclada com a questão do crédito, sendo considerada como política essencial para o apoio à exportação das MPMEs o acesso a crédito para exportação, conforme é abordado por Moreira e Santos (2001) e Machado e Branco (2004). Esse debate muitas vezes desconsidera o fundamental papel da logística para o ganho de competitividade das exportações brasileiras.

Poucos estudos consideram as diferentes questões que inibem o desenvolvimento de APLs. Um destes estudos é a dissertação de mestrado de Soares (2000) que analisa as barreiras existentes no processo de exportação de uma empresa gaúcha. Por sua vez, o estudo de Vieira (2003) permite identificar quais são as barreiras que inibem as exportações de MPMEs em um Arranjo Produtivo Local, no caso o Pólo de Moda Íntima de Nova Friburgo (RJ). Em suas conclusões o autor destaca a necessidade do desenvolvimento de Políticas Públicas que atendam as necessidades das empresas locais e estimulem seu desenvolvimento.

Além destes dois estudos, a dissertação de mestrado de Thomé (2003) contribui para este referencial teórico por ser o resultado de uma pesquisa quantitativa com uma amostra de 102 empresas, das quais a maioria (82%) eram MPMEs. Em seu trabalho, a autora identificou quais barreiras inibem o desempenho exportador das MPMEs, sendo esses: (a) limitações financeiras, compreendidas como a disponibilidade de recursos financeiros para investir na atividade exportadora; (b) restrições políticas e legais, concernentes aos entraves aduaneiros e fiscais no Brasil; (c) falta de informações sobre o mercado importador (logística de distribuição, modelagem de produto, formação de preço); (d) custos de adaptação do produto para o público consumidor no país de destino; (e) falta de recursos gerenciais, sendo esses entendidos como a limitação da empresa em dispor de funcionários para atuar especificamente com a atividade de exportação. Dentre essas cinco barreiras, a primeira, limitações financeiras, foi identificada como a mais grave, tendo em conta a dificuldade do médio, pequeno e micro empresário de obter acesso ao crédito e aos mecanismos de financiamento à exportação. Em um APL, muitas dessas barreiras podem ser transpostas pelas economias de escalas e interação entre as empresas e agentes de apoio.

Já o trabalho de Veiga (2002) sobre as causas de desestímulo à exportação na economia brasileira possibilita compreender porque muitas MPMEs, incluindo as localizadas em APLs, preferem focar e persistir no mercado interno, ao invés de buscarem como estratégia de crescimento a internacionalização. Essa opção é feita devido a existência de um viés antiexportador. Este viés resulta da superioridade dos incentivos dados às vendas domésticas (ver página 20) em relação aos incentivos dados aos estímulos à exportação.

Um exemplo deste viés antiexportador pode ser verificado nos critérios de aceitação de uma empresa no Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples)¹². O Simples é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido, aplicável às pessoas jurídicas consideradas como microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP).

O regime criado pela lei federal nº 9.317, de 1996, beneficia empresas com faturamento até R\$ 120.000,00, no caso de micro empresas e, com faturamento acima de R\$ 120.000,00 até R\$ 1.200.000,00 tratando-se de empresas de pequeno porte.

Este regime tributário diferenciado beneficia empresas no que se refere à carga tributária. Porém não considera a possibilidade de crescimento do faturamento destas empresas mediante o aumento de suas exportações. Isto significa que em caso de realizar um

¹² Extraído do site: <http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2004/PergResp2004/pr110a202.htm>. Acesso em 07/11/2004.

processo de exportação bem sucedido, a empresa aumentará seu faturamento e ao aumentar seu faturamento, será penalizada com a sua exclusão do Simples.

Com base na classificação de fatores, que influenciam a decisão por exportar ou não por parte do empresário feita por Veiga (2002, p. 159), as restrições do Simples podem ser consideradas como parte integrante do conjunto de elementos vinculados aos custos de transação. Estes custos referem-se à gestão de procedimentos burocráticos, a obtenção de informação comercial sobre clientes e mercados, acesso a fontes de financiamento e ressarcimento de créditos tributários, o conhecimento da existência bem como da utilização de regimes aduaneiros especiais (por exemplo: *drawback*) e à gestão dos riscos cambial, comercial e político.

Em resumo, Veiga (2002) afirma que são quatro os conjuntos de fatores que devem ser considerados como componentes do viés antiexportador, são eles: a) custos de transação da atividade exportadora, b) fatores relacionados à dimensão microeconômica, c) às características sistêmicas não diretamente relacionadas às exportações ou às importações e por último, mas não menos importante, d) os fatores referentes às percepções de diferentes atores sociais e econômicos em relação às exportações.

Veiga considera como conjunto de fatores de dimensão microeconômica as características intra-firma que podem ser consideradas como resultado de um período de protecionismo exercido pelo governo junto à indústria doméstica. Estas características seriam o atraso gerencial e tecnológico latente em muitas empresas brasileiras, em especial nas MPMEs. Além deste atraso ocorre carência de ganhos de escala na produção. O autor sintetiza esta realidade como a falta de uma cultura exportadora¹³.

A existência de um atraso gerencial em empresas nacionais é verificada também por Vieira (2003, p. 55). Este autor identifica cinco fatores que dificultam a internacionalização de empresas de moda íntima no município de Nova Friburgo, Rio de Janeiro. Destes cinco fatores, dois são compostos por variáveis referentes à baixa qualificação de mão-de-obra. No primeiro fator há a presença da variável escassez de profissionais de moda, estilo e design. Também no terceiro fator há presença de variável referente à qualificação técnica de empregados. Essa variável refere-se à falta de profissionais qualificados para tratar com alfândega e empresas de transporte.

Retornando à análise dos conjuntos de fatores feita por Veiga (2002), há um terceiro conjunto na composição do viés antiexportador. Esse conjunto é composto pelas

¹³ Rocha (2002) também aborda a ausência de uma cultura exportadora por parte do empresariado brasileiro.

características sistêmicas não diretamente relacionadas às exportações ou às importações. Estas características sistêmicas são identificadas como de infra-estrutura e possuem como maior indicador a obsolescência dos portos brasileiros e a deterioração dos sistemas de transportes nacionais. O autor define o binômio portos/transportes como um gargalo a ser removido para o aumento das exportações brasileiras¹⁴.

O último fator componente do viés antiexportador refere-se às percepções de diferentes atores sociais e econômicos em relação às exportações. Para Veiga (2002), as associações empresariais, sindicais e governos ainda relutam em adotar o incentivo à exportação como estratégia de crescimento econômico e de geração de empregos.

A ausência de políticas públicas nas esferas federal, estadual e municipal que incentivem de forma sistêmica o desenvolvimento do acesso ao crédito, do fomento e da inovação e da exportação sinalizam com a negligência da Administração Pública para com o potencial de desenvolvimento que os APLs podem proporcionar para a economia brasileira. Esforços isolados, como o grupo de trabalho do MDIC representam um começo, mas ainda consistem em ações isoladas com reduzido poder de ruptura do viés antiexportador.

2.3. Relações entre APLs e Cadeias Globais

A literatura sobre APLs concentra parte significativa de suas análises nas relações internas dos arranjos e muitas vezes consideram a importância dos compradores internacionais, os importadores, como secundária. Segundo Humphrey e Schimtz (2000), essa literatura classifica esses compradores como elementos externos ao APL. Contudo essa não é realidade evidenciada nos estudos relacionados às Cadeias Globais de Valor (*Global Value Chains*) e o desenvolvimento de APLs.

Em seu estudo, Humphrey e Schimtz (2000) consideraram a inserção em Cadeias Globais de Valor como uma forma de desenvolvimento e aprimoramento (*upgrading*) de empresas localizadas em APL. Porém, esse desenvolvimento pode ser parcial e limitar as empresas a se tornarem simples fornecedoras, mantendo-se presas às relações comerciais assimétricas e prejudiciais para seu crescimento. Tanto a inserção nas cadeias globais de valor

¹⁴ Reforçando esta afirmativa, a edição de 22/10/2004 do jornal O Globo informa na matéria “GARGALOS AMEAÇAM MAIORES AVANÇOS” que “O Brasil deixou de ganhar US\$ 1 bilhão de janeiro a agosto apenas com as restrições de infra-estrutura do Porto de Paranaguá, segundo cálculo da Federação da Agricultura do Paraná (Faep)”. A questão da infra-estrutura nacional pode ser considerado, contrariando Veiga, com um fator diretamente relacionado às exportações ou importações. Extraído do site: <http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPI/2004/PergResp2004/pr110a202.htm>. Acesso em 20/10/2004.

como o desenvolvimento das empresas envolve a questão da relação de governança entre compradores (importadores) e vendedores (exportadores).


Para Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) a inserção de empresas fornecedoras, entenda-se exportadoras, se dá por meio de sua adequação às estruturas transnacionais de produção e comercialização, as cadeias globais de valor. Essa inserção varia conforme o grau de governança do importador sobre o exportador. Com base nessa característica, os autores identificaram cinco tipos distintos de governanças de cadeias globais de valor: (a) mercado; (b) modular; (c) relacional; (d) cativa e (e) hierarquizada.

Esses cinco tipos de governança podem variar em função de três fatores:

- (i) Complexidade de transações – a complexidade da transação entre exportador e importador pode ser alta ou baixa, variando em função da particularidade da transação e da especificidade do produto exportado;
- (ii) Habilidade de codificar essas transações – essa habilidade consiste na capacidade do exportador em realizar a transação sem a necessidade de um investimento específico por parte do importador para a realização do negócio (apoio logístico ou financeiro);
- (iii) Capacidade em atender às demandas dos importadores – significa o potencial do exportador em atender as exigências do importador, sejam essas referentes ao prazo, quantidade ou qualidade do produto exportado.

A relação dos cinco tipos de governança de cadeias globais de valor com as intensidades (alta ou baixa) dos três fatores apresentado acima, geram oito combinações possíveis, apresentadas na tabela 2. Para cada tipo de governança, os autores consideram um grau de coordenação do importador sobre o exportador.

Tabela 2: Determinantes Chaves da Governança nas Cadeias Globais de Valor.¹⁵

Tipo de Governança	Complexidade de transações	Habilidade para codificar as transações	Capacidade de atender as demandas	Grau de coordenação explícita e poder assimétrico
Mercado	Baixo	Alto	Alto	Baixo
Modular	Alto	Alto	Alto	
Relacional	Alto	Baixo	Alto	
Cativo	Alto	Alto	Baixo	
Hierarquizado	Alto	Baixo	Baixo	Alto

Fonte: Baseado em Gereffi, G. Humphrey, J. Sturgeon (2005).

¹⁵ Baseado em Gereffi, G. Humphrey, J. Sturgeon, T. The Governance os Global Value Chains. Review of Intenational Political Economy. Nov. 4, 2003.

No caso de relações de governança do tipo cativo, as empresas localizadas em APLs de países em desenvolvimento correm o risco de entrarem no estado de *lock-in*. Esse estado, segundo Humphrey e Schimtz (2000) consiste no aumento da assimetria entre comprador (importador) e fornecedor (exportador), sendo o segundo controlado pelo primeiro. Nessa relação de governança as empresas exportadoras possuem possibilidade de *upgrading* de processos de produção, mas encontram-se “cativas” dos seus compradores em relação ao acesso aos mercados. Tal realidade pode acarretar sérios danos para o APL, conforme salienta os autores com o ocorrido no arranjo de calçados do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. A possibilidade mais adequada para as empresas de portes médio, pequeno e micro localizadas em APLs seria a inserção em cadeias globais por meio de relações de governança do tipo mercado, nas quais é possível a obtenção de *upgrading* de processos de produção em conjunto com o desenvolvimento dos canais de acesso a mercados externos. Conforme descrevem Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) esse tipo de governança é baseado em transações simples, com produtos de baixa especificidade tecnológica e o mais importante, a capacidade do fornecedor / exportador determinar preços junto aos compradores / importadores. Rabellotti (2001) destaca ter sido essa forma de governança adotada pelo bem sucedido APL de calçados de Brenta, Itália, junto às grandes empresas compradoras alemãs.

Contudo, essa forma de inserção do tipo mercado em cadeias globais de valor, demanda das empresas localizadas em APLs de países em desenvolvimento um esforço superior ao empreendido por empresas inseridas numa estrutura de governança do tipo cativo. A necessidade de aprimoramento de *design*, melhoria de produtos e principalmente de acesso e diversificação de mercados externos é suprida somente por meio do auxílio institucional, executado por meio de agentes externos, sejam esses públicos, públicos não-governamentais, ou privados (Humphrey e Schimtz, 2000). Esse mesmo auxílio é destacado por Humphrey (2003), como alternativa para MPMEs em APLs de países em desenvolvimento conseguirem inserção e *upgrading* em cadeias globais de valor.

Sendo o presente estudo dedicado a investigar o desenvolvimento de APLs de moda brasileiros, é possível supor que a inserção virtuosa desses arranjos em cadeias globais de valor ocorra por meio de relações de governança do tipo mercado. As MPMEs brasileiras ao conseguirem contar com baixa complexidade nas transações com seus importadores, habilidade elevada para codificar essas transações e alta capacidade de atender as demandas desses importadores, passam a dispor de um elevado grau de autonomia e governança na cadeia global de valor na qual estão inseridas, no caso desse trabalho, na cadeia global de moda. Dessa forma, a inserção no mercado internacional, possibilita desenvolvimento e

aprimoramento para essas MPMEs, mediante o ganho de expertise sobre exportação, adequação de produto e inovação tecnológica.

O referencial teórico sobre cadeias globais de valor não representa o único sobre a internacionalização de empresas. Uma outra vertente é representada pelos estudos da Escola de Uppsala. A perspectiva de internacionalização de empresas desenvolvida pela Escola de Uppsala possui méritos por ter sido o primeiro construto teórico a transpor o nível de análise da Teoria Econômica para o nível da Teoria do Comportamento Organizacional (Hemais e Hilal, in Rocha, 2002). Com isto possibilitou o desenvolvimento de estudos sobre a inserção de empresas no comércio mundial. Além disto, o Modelo de Uppsala sobre a internacionalização de empresas mostrou-se capaz de evoluir mediante a absorção de críticas e análise de paradigmas recentes como o fenômeno da Globalização. Este modelo responde a estas novas questões com proposições de grande relevância contemporânea como o estudo do empreendedorismo e das redes de relacionamento, mantendo-se assim com poder explicativo sobre a realidade das empresas em processo de internacionalização

O modelo de Uppsala considera a internacionalização de uma empresa, mediante exportações ou investimentos estrangeiros diretos, como o resultado do seu crescimento. Ao se dar conta de que o mercado interno está saturado, a empresa busca novos mercados, preferencialmente nos países mais próximos, nos quais o nível de incerteza é menor. Nesse construto teórico, o nível de incerteza é dado em função da distância psicológica entre o país de origem da empresa e o país de destino da exportação ou investimento. A distância psicológica é varia conforme entre países no tocante ao nível educacional, idioma, cultura e sistema político.

No presente trabalho será adotado o referencial teórico sobre Cadeias Globais de Valor, não sendo considerado o referencial da Escola de Uppsala. Essa escolha é feita em função da unidade de análise (ver Metodologia – capítulo três) ser o Arranjo Produtivo Local e não empresas isoladas.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados o tipo de pesquisa adotada, o detalhamento do desenho de pesquisa com a delimitação do estudo, a estratégia de pesquisa, com os instrumentos de coleta e análise dos dados utilizados e as unidades de análise. Também são consideradas as limitações da metodologia selecionada.

3.1. Tipo de Pesquisa

Baseando-se nas taxonomias propostas por Gil (2002) e Vergara (1997), uma pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e os meios. Quanto aos fins esta pesquisa é de caráter exploratório e explicativo.

A pesquisa é exploratória, pois objetiva investigar como ocorre o desenvolvimento de três APLs de moda do Estado do Rio de Janeiro. Apesar de o tema Arranjo Produtivo Local vir sendo bem explorado pela literatura acadêmica, há uma lacuna sobre pesquisas referentes à relação dos APLs de moda e a exportação no Brasil. Trabalhos como o de Vieira (2003) consideram aspectos referentes às barreiras para exportação do APL de moda íntima de Nova Friburgo, sem considerar outros elementos para o desenvolvimento de APLs. Guimarães (2002) considera a importância dos APLs para a economia nacional e as potencialidades da exportação de empresas localizadas nesses arranjos, contudo não destaca a importância da dinâmica local para o desenvolvimento dessas empresas.

A pesquisa é explicativa porque foram tornados inteligíveis as causas promotoras do desenvolvimento dos APLs de moda pesquisados.

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa é inicialmente bibliográfica, pois foi realizada pesquisa sistematizada em livros, revistas, jornais e demais periódicos físicos e eletrônicos para obtenção de instrumental analítico que possibilite avaliar as considerações sobre desenvolvimento de APLs em geral.

A pesquisa é documental também quanto aos meios, porque na fase empírica investiga documentos das instituições de apoio envolvidas no fomento desses APLs. Estes documentos serão manuais, publicações, e material publicitário referente às ações promovidas por essas instituições no processo de fomento aos APLs. Com esta pesquisa documental busca-se identificar quais são as propostas e ações de cada instituição para cada APL. A definição e justificativa da escolha dos APLs pesquisados está fundamentada no item Desenho de Pesquisa.

Como parte da pesquisa documental, foram consultados sites na Internet para obtenção de dados sobre as instituições e sobre os APLs. Esta pesquisa permitirá a obtenção de informações básicas sobre os atores a serem estudados. Por meio dos *sites* foram obtidos dados secundários sobre a atuação de cada instituição e também sobre as características gerais de cada APL.

Na fase de pesquisa empírica foi investigado, junto aos APLs, como ocorrem seus processos de desenvolvimento e a participação das instituições nesses processos, objetivando assim identificar as influências exercidas por tais entidades, ou seja, o estabelecimento de relações entre empresas e entre instituições. A coleta de dados primários foi executada simultaneamente junto às instituições de apoio e junto às empresas dos APLs por meio de entrevistas estruturadas feitas com representantes de cada entidade e empresários integrantes dos próprios arranjos. Essa opção objetivou obter *insights* de ambas as partes envolvidos no desenvolvimento dos APLs para com isso obter maior riqueza nas análises.

Baseando-se em dados quantitativos e qualitativos e realizando coleta de dados por meio de entrevistas estruturadas, esse trabalho se caracteriza como qualitativo. Dessa forma, a presente pesquisa pode ser considerada qualitativa, exploratória e explicativa.

3.2 Desenho de Pesquisa

O presente estudo restringe-se a análise do desenvolvimento de três APLs de moda do Estado do Rio de Janeiro. Nesta análise serão consideradas as ações institucionais de apoio ao desenvolvimento desses arranjos, as relações de cooperação e associativismo entre as empresas locais e entre essas empresas e as instituições, a importância da exportação e do programa Exporta Fácil para o desenvolvimento local e a inserção dessas empresas nas cadeias globais de moda.

A escolha de três APLs significou uma evolução do projeto de pesquisa inicial. Na fase de elaboração do planejamento de pesquisa foram considerados dois critérios de escolha de APLs de moda a serem investigados. O primeiro critério era no tocante aos produtos fabricados por cada arranjo e sua distância da cidade do Rio de Janeiro, local sede da pesquisa. A intenção era de investigar arranjos que produzissem produtos distintos dentro do segmento de têxteis e vestuário. Sendo um segmento amplo e englobando desde roupas profissionais até lingerie, era necessária a escolha de arranjos fabricantes de produtos que possibilitassem a identificação de fatores variados sobre seus processos de desenvolvimento.

Inicialmente foram identificados com base no estudo de Brito (2004)¹⁶ cinco Arranjos Produtivos Locais de Moda no Estado do Rio de Janeiro. A tabela 3 apresenta os respectivos arranjos e os principais produtos produzidos por suas empresas.

Tabela 3 – Cinco APLs de Moda do Estado do Rio de Janeiro e seus principais produtos.¹⁷

Arranjo Produtivo Local	Produto
Nova Friburgo	Moda íntima (lingerie)
Petrópolis	Vestuário em geral e moda feminina
Cabo Frio	Moda praia (biquínis, cangas, maiôs e “shortinhos”)
Niterói	Vestuário em geral e moda feminina
São Gonçalo	<i>Jeans</i>

Fonte: Adaptado de Perfil das Concentrações das Atividades Econômicas do Estado do Rio de Janeiro. Editora SEBRAE. Rio de Janeiro, 2003.

No mesmo estudo, Brito (2004) considerava como sendo APLs outros cinco arranjos (Nova Iguaçu, São João de Meriti, Campos dos Goytacazes, Itaperuna e Valença), não incluídos na seleção dessa pesquisa devido a dois motivos: à distância da capital e / ou as poucas informações disponíveis sobre suas dinâmicas locais. A distância de mais de duas horas de deslocamento para Campos, Itaperuna e Valença foram determinantes para a sua exclusão do grupo de APLs pretendidos para investigação. Nova Iguaçu e São João de Meriti apesar da proximidade da cidade do Rio de Janeiro, apresentavam dispersão espacial e semelhante aos outros três arranjos escassez de dados secundários sobre suas dinâmicas locais. Não foram encontradas quantidade significativa de matérias sobre esses arranjos em jornais de grande circulação no Estado do Rio de Janeiro.

Assim, foi considerado inicialmente a possibilidade de escolha do APL de Nova Friburgo, com a moda íntima, e do APL de Cabo Frio com a moda praia, produtos de pequeno volume e direcionados para o público feminino. Contudo, o significativo volume de estudos sobre o APL de Nova Friburgo e a escassez de pesquisas sobre Cabo Frio se constituiu como um dificultador para a continuação da pesquisa, uma vez que abundância de dados de um arranjo e escassez de outro prejudicariam o desenvolvimento da pesquisa, de cunho comparativo.

Buscando um segundo critério que possibilitasse uma escolha mais concisa e com maior possibilidade de análise foi adotado como critério o desempenho exportador dos APLs em questão. Essa opção foi feita tendo em conta os dois objetivos secundários da pesquisa, a exportação e o Exporta Fácil e a relação entre APLs e cadeias globais. Esse critério

¹⁶ Ver Perfil das Concentrações das Atividades Econômicas do Estado do Rio de Janeiro. Editora SEBRAE. Rio de Janeiro, 2003.

¹⁷ Ibidem

considerou os maiores desempenhos quantitativos das exportações de vestuário, capítulos 61 e 62 da Nomenclatura Comum do Mercosul, nos municípios do Estado do Rio de Janeiro. Esse desempenho se referia às exportações pelo regime simplificado e exportação, a DSE, via Exporta Fácil entre os anos de 2001 e 2005. Esse recorte temporal foi adotado por ter sido o ano de 2001 o primeiro em números efetivos de exportações via Exporta Fácil e o ano de 2005, o de realização da pesquisa. Para obtenção desses dados quantitativos foi necessária a ida à sede da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em Brasília, no Departamento de Operações e Negócios Internacionais (DINOP). Nessa coleta de dados primários foram identificadas sete cidades com desempenhos exportadores significativos: Nova Friburgo, Petrópolis, Cabo Frio, Niterói, São Gonçalo, Duque de Caxias e Teresópolis.

Considerando ser o Exporta Fácil utilizado para exportações de pequenos volumes, identificou-se a necessidade de analisar também o desempenho exportador dessas cidades no regime comum, com exportações acima de US\$ 10,000.00¹⁸ normalmente compostos por grandes volumes. A obtenção desses dados junto ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior possibilitou um melhor entendimento do desempenho exportador de vestuário dessas sete cidades¹⁹. Como forma de identificar a representatividade do Exporta Fácil para as exportações de vestuário dessas sete cidades, foi calculado o valor total das exportações mediante a soma do valor total exportado via Regime Simplificado com o total exportado via Regime Comum. Esse total por município foi considerado como sendo o total exportado durante o período de seis anos (2001-2005) desde a criação do serviço de exportação dos Correios. Em seguida o valor exportado via Exporta Fácil foi dividido por esse valor total exportado, obtendo-se assim o percentual de participação das exportações via Exporta Fácil no montante exportado por cada município em termos percentuais. A equação adotada está descrita na equação 1.

Equação 1 - Cálculo do percentual de participação do Exporta Fácil no total exportado das cidades.

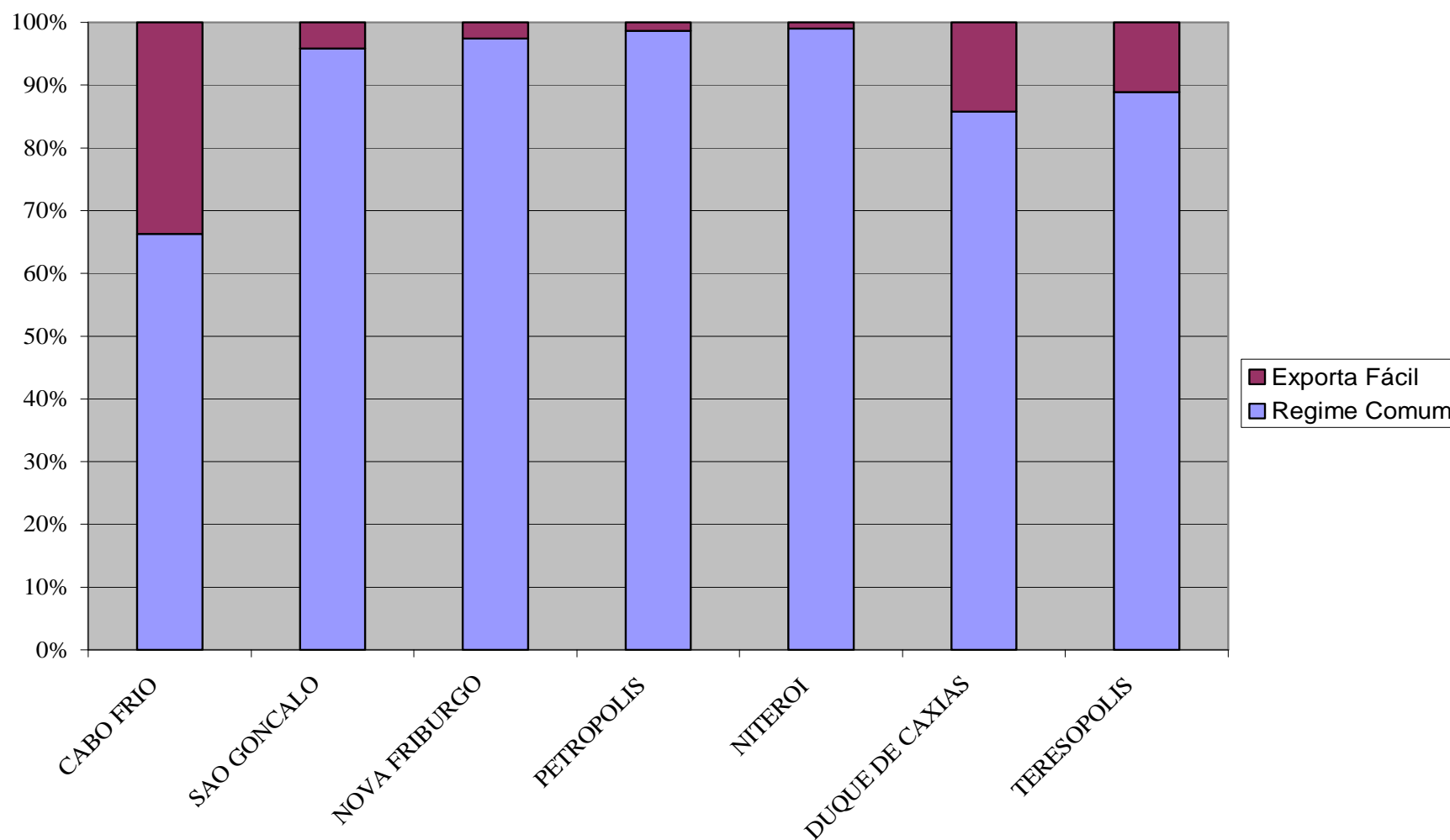
$$\frac{\sum_{\text{Regime Simplificado}} (2001:2005)}{\sum_{\text{Regime Simplificado}} (2001:2005) + \sum_{\text{Regime comum}} (2001:2005)} = \% \text{ de participação do Exporta Fácil no total Exportado pela cidade.}$$

¹⁸ Durante essa etapa da pesquisa, o limite de valor para exportações pelo Regime Simplificado de Exportação ainda era de US\$ 10,000.00. Somente em janeiro de 2006 esse limite foi ampliado pela Secretaria da Receita Federal para US\$ 20,000.00.

¹⁹ Reintero minha gratidão ao Sr. Flávio Pavão por ter disponibilizado os dados sobre exportações no Regime Comum.

Com base nos valores obtidos foi elaborado o gráfico 1. Nesse gráfico são expressos os valores percentuais de participação do Exporta Fácil no valor total exportado por cada um dos sete municípios considerados na coleta de dados junto ao DINOP/ECT. Dos sete municípios analisados, Cabo Frio apresenta a maior participação percentual de exportações via Exporta Fácil (40,87%), Teresópolis é o segundo (13,27%), São Gonçalo está em terceiro (5,43%), Duque de Caxias em quarto (5,15%), Nova Friburgo em quinto (1,86%), Petrópolis em sexto (1,41%) e Niterói apresenta o menor percentual (0,71%).

Gráfico 1 – Percentual de participação do Exporta Fácil no valor total exportado de peças de vestuário por cidade – Período 2001-2005.




Fonte: Exporta Fácil Cooperativo e DEPLA/MDIC

Essa análise apontou para um fator que poderia colaborar para a resposta das perguntas de pesquisa devido por meio da identificação dos motivos que levam as empresas do APL de moda de Niterói a utilizarem tão pouco o Exporta Fácil e as de Cabo Frio serem as principais usuárias. Em função desse questionamento que emergiu durante a escolha de quais APLs seriam pesquisados, foi feita a opção por esses dois APLs, Cabo Frio e Niterói que também se adequavam ao primeiro critério de escolha, pois fabricam produtos distintos e distam menos de duas horas do Rio de Janeiro.

A pesquisa de campo, realizada entre julho de 2005 e março de 2006, foi dividida em duas etapas: a primeira no APL de Niterói e a segunda no APL de moda de Cabo Frio. Durante a coleta de dados documentais, em especial as matérias jornalísticas, e na realização de entrevistas com representantes de instituições de apoio e empresários foi evidenciado o intrínseco relacionamento entre o APL de moda de Niterói e as confecções localizadas em São Gonçalo. Além desse fato, os representantes das instituições de apoio destacavam ser o Pólo de Moda de São Gonçalo um exemplo mais bem sucedido de cooperação e associativismo do que o seu similar niteroiense. Dessa forma, foi feita a escolha de expandir o número de casos analisados de dois para três. O desenho final de pesquisa ficou com a seguinte configuração: três unidades-caso, os APLs de São Gonçalo, Niterói e Cabo Frio, nos quais seriam investigados seus desenvolvimentos por meio das influências das ações de cooperação e associativismo local, atuação das instituições, a exportação e o Exporta Fácil e a inserção desses APLs nas cadeias globais de moda. A tabela 4 ilustra esse desenho final da pesquisa. A perspectiva adotada consistiu em obter as respostas secundárias para compor as análises para a resposta principal.

Tabela 4 – Desenho de Pesquisa



Perguntas de pesquisa	APL		
	Niterói	São Gonçalo	Cabo Frio
Secundárias	De que forma as relações de cooperação e associativismo influenciam o desenvolvimento dos APLs de moda?		
	Qual a influência da atuação de instituições de apoio no desenvolvimento desses APLs		
	A exportação e o Exporta Fácil auxiliam no desenvolvimento dos APLs de moda?		
	A inserção desses APLs nas cadeias globais de moda promove quais impactos nos seus desenvolvimentos?		
Principal	Como se dá o desenvolvimento dos APLs de moda?		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa delimitação do estudo não aborda aspectos específicos do mundo da alta costura, nem se propõem a discutir questões inerentes ao estudo da moda em nível ontológico.

Restringe-se a uma pesquisa sobre desenvolvimento de arranjos produtivos locais com uma mesma atividade produtiva, a fabricação de produtos de moda.

3.3 Estratégia de pesquisa

A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso. Esta estratégia foi escolhida em face de adoção de uma questão de pesquisa do tipo “como” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador não tem nenhum controle (Yin, 1993). Esse estudo de caso é do tipo múltiplo (três casos) e adotará a lógica analítica para obter evidências de como se dá o desenvolvimento dos APLs de moda.

A coleta de dados junto aos atores envolvidos no desenvolvimento desses arranjos será feita por meio de quatro instrumentos distintos. Esses instrumentos de coleta são: (a) pesquisa bibliográfico-documental; (b) observações empíricas; (c) entrevistas e (d) conversas informais.

A pesquisa bibliográfico-documental (Gil, 2002; Vergara, 1997), consistiu da varredura de periódicos de circulação nacional entre os anos de 2000 e 2005. Apesar da consideração feita no desenho de pesquisa sobre o corte temporal desse trabalho ter início em 2001, as matérias de 2000 foram incluídas com o objetivo de compreender a evolução dos APLs desde o início da atual década. Além das matérias jornalísticas também foram pesquisados trabalhos acadêmicos sobre os APLs ou que abordassem temas correlatos aos arranjos e as perguntas de pesquisa. Assim, foram considerados trabalhos sobre a história econômica de São Gonçalo e sua atual conjuntura (Araújo, 2004), bem como a formação do Consórcio de Moda Praia de Cabo Frio (Peixoto, 2005).

As observações empíricas, denominadas por Figueiredo (in Milano e Zouain, 2004) como observações diretas nos locais, consiste em observar o funcionamento das instituições de apoio em cada um dos APLs, a ação dos empresários, por meio da observação de reuniões realizadas entre os empresários integrantes dos APLs e o movimento comercial nas lojas dessas empresas. Esse instrumento de coleta de dado possibilitou no caso de Cabo Frio validar as entrevistas realizadas com empresários. Nessas entrevistas fora afirmado que turistas estrangeiros visitavam e compravam grandes quantidades de biquínis para revender em seus países. Ao realizar observações diretas na Rua dos Biquínis (ver em descrição dos casos) foi possível evidenciar tal fato.

As entrevistas se constituíram no principal instrumento de coleta de dados junto às instituições de apoio e as empresas integrantes dos APLs. Segundo Gil (2002, p.116) “*É fácil verificar como, entre todas as técnicas de interrogação, a entrevista é a que apresenta maior flexibilidade. Tanto que pode assumir as mais diversas formas.*”. Ainda segundo o autor a entrevista pode ser: informal, focalizada, parcialmente estruturada ou estruturadas. Para este trabalho foi utilizada a entrevista na forma estruturada, com o entrevistador baseando-se em um roteiro elaborado previamente com objetivo de manter o foco das questões. Essas entrevistas variaram de duração entre vinte minutos e uma hora. Ao todo foram realizadas 22 entrevistas, sendo seis no APL de Niterói, cinco no APL de São Gonçalo, seis no APL de Cabo Frio e cinco junto a representantes de instituições de apoio sem representação direta nos APLs. Na tabelas 5, 6 e 7 são apresentadas todas as instituições e entrevistados.

Tabela 5 – Instituições e representantes entrevistados no APL de moda de Niterói

Instituição	Departamento(s) onde o(s) entrevistado(s) trabalha(m)	
	Subsecretaria de Ciência e Tecnologia	Subsecretaria de Fazenda
Prefeitura Municipal		
Empresa integrante do Pólo de Moda	Empresário membro do Pólo de Moda	
Empresa ex-integrante do Pólo de Moda	Gerência	
Poló de Moda de Niterói	Coordenadoria do Pólo	
SEBRAE	Representação do SEBRAE em Niterói e São Gonçalo	

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 6 – Instituições e representantes entrevistados no APL de moda de São Gonçalo

Instituição	Departamento(s) onde o(s) entrevistado(s) trabalha(m)	
	Secretaria de Desenvolvimento	
Prefeitura Municipal		
Pólo de Moda de São Gonçalo	Empresário e Diretor do Pólo de Moda	Empresário e Vice-diretor do Pólo de Moda
Instituição de Ensino (Universo)	Coordenação do curso de moda	
Grife de Médio porte não integrante do Pólo de Moda	Gerência	
SEBRAE	Representação do SEBRAE em Niterói e São Gonçalo (R)	

(R) – significa que essa entrevista já foi apresentada em outra tabela.

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 7 – Instituições e representantes entrevistados no APL de moda de Cabo Frio

Instituição	Departamento onde o entrevistado trabalha
Prefeitura Municipal	Secretaria de Desenvolvimento
Empresa integrante da diretoria do Consórcio Pau-brasil e da ACIRB	Empresário
Empresa integrante da diretoria da ACIRB	Empresário
Empresa integrante do Consórcio Pau-brasil e da ACIRB	Empresário
SEBRAE	Representante do Sebrae de Cabo Frio
Universidade (Ferlagos)	Coordenador de Projetos

Fonte: elaborado pelo autor.

Além dos representantes de instituições e empresários locais, foram entrevistados representantes de instituições com atuação junto aos três APLs mas que não possuem um representante específico para cada arranjo. As respectivas instituições e seus representantes são apresentados na tabela 8.

Tabela 8 – Entrevistados de Instituições de Apoio sem representação específica nos APLs

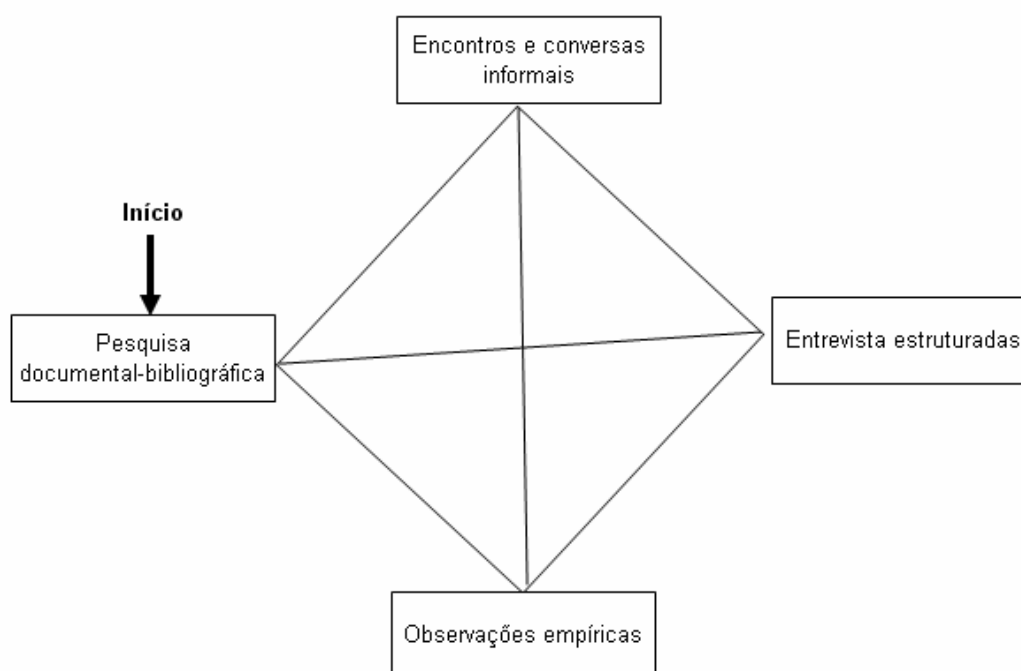
Instituição	Departamento onde o entrevistado trabalha
Centro Internacional de Negócios	Gerente de Negócios Internacionais
FIRJAN	Gerente de Assuntos Internacionais para a Cadeia de Têxteis e Vestuário e Membro organizador da Rio Fashion Business
Consultoria contratada pelo Sebrae	Consultor atuante nos APLs de Cabo Frio e São Gonçalo
Banco do Brasil	Gerente de Negócios Internacionais
Correios	Região Operacional do Leste Fluminense (engloba Niterói, São Gonçalo e Cabo Frio)

Fonte: elaborado pelo autor.

Esse conjunto de dados obtidos nas entrevistas foi complementado com encontros informais Figueiredo (in Milano e Zouain, 2004), nos quais foram realizadas conversas com vendedores de lojas, ex-empresários e representantes de instituições. Essas conversas possibilitaram a obtenção de dados complementares sobre o desenvolvimento dos APLs. Em São Gonçalo, as conversas com um empresário e com um ex-empresário possibilitaram compreender melhor como se deu a formação do APL de jeans durante o final da década de 1970 e início da década de 1980.

Todo esse conteúdo resultante das coletas de dados por meio desses quatro instrumentos de coleta de dados (pesquisa bibliográfico-documental; observações empíricas; entrevistas e conversas informais) constituiu-se em material rico em detalhes sobre cada APL e a atuação das várias instituições. Em função dos prazos e dos recursos disponíveis não foi possível desenvolver considerações sobre todos os temas e reflexões gerados com as análises desse conteúdo. Buscou-se forçar especificamente na obtenção de respostas para as perguntas de pesquisa. Com isso, a análise dos dados se deu por meio de triangulações feitas entre dos diferentes conteúdos de natureza quantitativa e qualitativa obtidos durante a coleta. Para Figueiredo (in Milano e Zouain, 2004) os elementos quantitativos e qualitativos não são mutuamente excludentes e podem ser complementares. Cada dado obtido por um instrumento de coleta foi analisado considerando os demais conteúdos disponíveis. A figura 1 ilustra o processo de análise de dados realizado.

Figura 1 – Esquema utilizado para a análise dos dados²⁰



Fonte: elaborado pelo autor

3.4 Unidade de análise

A unidade de análise adotada nesse estudo é o arranjo produtivo local. Essa opção é feita por se considerado que as ações e mecanismos de apoio ao desenvolvimento de APLs,

²⁰ Elaborado pelo autor.

mas especificamente os de moda, são operacionalizados no âmbito local e sofrem a influência e influenciam as dinâmicas de desenvolvimento desses arranjos. Dessa forma, a análise dos APLs possibilita também identificar o desempenho e resultado das ações institucionais.

Além dessa consideração, a adoção do APL como unidade de análise facilita a execução desse estudo comparativo. Conforme afirma Eisenhardt (1989) a utilização do estudo de caso como estratégia de ensino possibilita a comparação entre realidades distintas, tendo sempre como base um questionamento básico: em que o caso A se diferencia do caso B? Utilizando essa pergunta durante a análise dos casos é possível obter evidências que não seriam percebidas no caso da adoção de uma unidade de análise mais ampla tal como o mercado global de moda, ou a indústria de vestuário no Estado do Rio de Janeiro.

3.5 Limitações do método

Segundo Yin (1993), o estudo de casos múltiplos incorre no risco de perda de foco da pesquisa por parte do autor, pois a complexidade de cada unidade caso pode ser crescente com o desdobramento da pesquisa, impossibilitando sua conclusão. Essa dificuldade foi superada nesse trabalho por meio da elaboração de um planejamento de trabalho no qual constavam às etapas a serem cumpridas para a execução do projeto de pesquisa.

Em função da escassez de tempo e recursos não foi possível realizar uma pesquisa quantitativa, de caráter complementar a qualitativa, por meio de questionários aplicados junto aos empresários dos APLs para tentar coletar possíveis evidências que não foram identificados durante a coleta de dados qualitativa. Mas essa opção não inviabilizou a presente pesquisa. A adoção de diferentes instrumentos de coleta de dados e o número significativo de entrevistas, vinte duas ao todo, proporcionou robustez às análises e permitiu uma compreensão significativa sobre o desenvolvimento dos APLs de Moda.

4. REFERENCIAL PRÁTICO

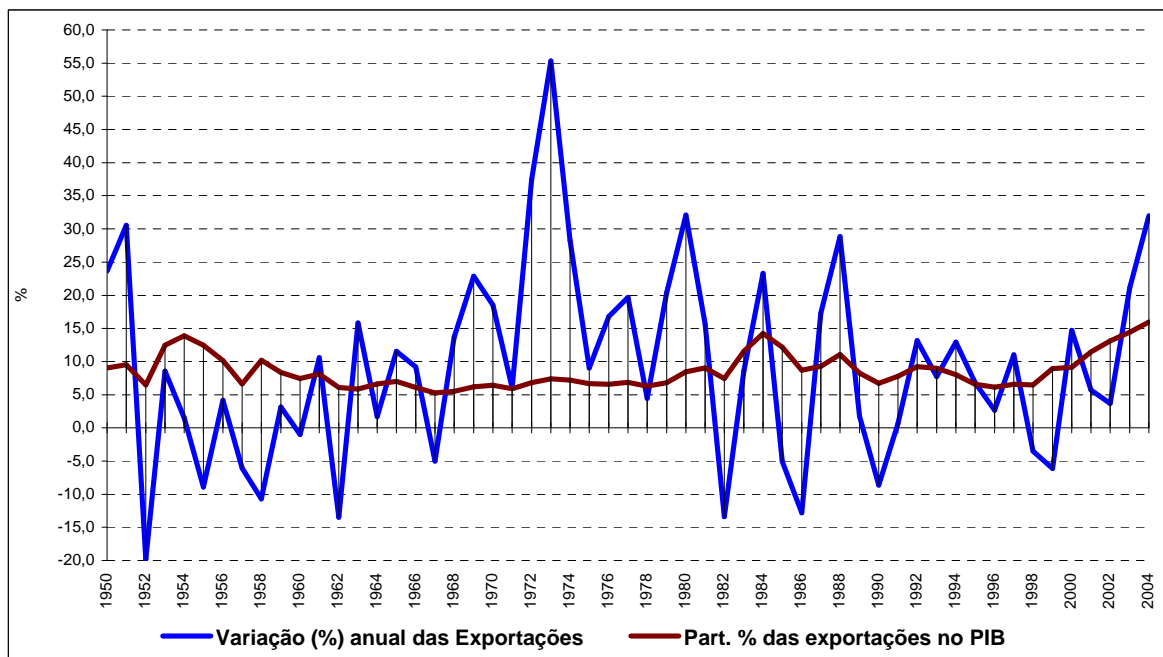
Nesse capítulo é descrita a ação do governo federal brasileiro para o fomento da exportação de MPMEs nacionais e seu acesso ao comércio internacional. Em seguida, são descritos os casos nos quais se baseou a pesquisa. Aspectos referentes às dinâmicas locais, a atuação institucional e a relevância dos APLs para as economias locais são considerados. Essa descrição subsidiará a análise dos casos.

4.1 A Exportação

Na década de 1950 Hirschman (1996) considerava ser a exportação uma etapa inicial para o desenvolvimento de países com economias agrícolas que buscavam se industrializar. Tal perspectiva evolui ao longo dos anos, sendo a exportação considerada como elemento de equilíbrio para o balanço de pagamentos de uma economia nacional (Sachs e Larrain, 2000; Castro e Lessa, 1982).

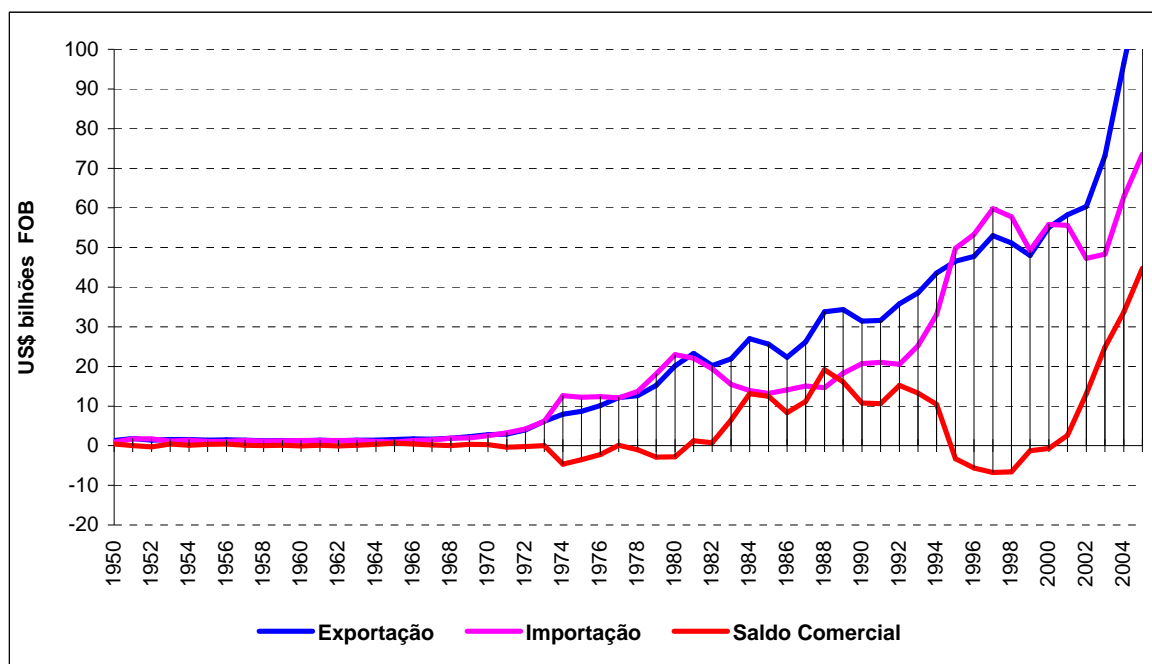
Essa questão do equilíbrio do balanço de pagamentos ocupou o debate econômico brasileiro durante a década de 1990. Após o Plano Real a balança comercial brasileira passou a registrar saldos negativos entre os anos de 1995 e 2000. A diferença entre exportações e importações era acentuada e a participação das exportações no PIB brasileiro vinha diminuindo, colocando o equilíbrio no balanço de pagamentos brasileiro apresentava comprometimento (Piccini e Puga, 2001), conforme é ilustrado no gráfico 2. A partir de 2000, como resultando de mudanças na política cambial brasileira, as exportações passaram a apresentar crescimento e o saldo da balança comercial, após cinco anos, voltou a ser positivo. No gráfico 3 é apresentada a evolução das exportações, importações e da balança comercial brasileira desde 1950 até os dias atuais.

Gráfico 2- Variação Percentual Anual das Exportações e Participação Percentual das Exportações no PIB



Fonte: SECEX/MDIC.

Gráfico 3 - Balança Comercial Brasileira - 1950 a 2005 - US\$ bilhões FOB



Fonte: SECEX/MDIC.

A mudança cambial constituiu-se em grande incentivo para o início de exportações de empresas de diferentes portes, e para a retomada de vendas ao exterior para empresas com passado exportador. Além da desvalorização cambial do Real face ao dólar americano, outro fator contribuiu em muito para a busca por clientes internacionais por parte das empresas brasileiras. Esse fator foi a crise energética de 2001, o “Apagão” (Pires, Giambiagi e Sales,

2002). Em função da retração do mercado consumidor interno devido a falta de energia, muitas empresas brasileira se encontraram diante de uma imposição racional: exportar ou falir. O esforço para acessar mercados internacionais por parte de empresas de diferentes setores e portes foi reforçado pela política pública do governo federal para incentivo de exportações brasileiras. A soma desses três fatores, desvalorização cambial, crise energética e política pública de apoio a exportação, constituiu-se em um movimento de acesso a mercados internacionais por parte de empresas brasileiras cujo resultado vem sendo evidenciado a cada ano, por meio dos crescentes saldos da balança comercial e do crescente valor exportado, conforme desta o gráfico 3.

Sendo esse trabalho uma dissertação de um curso de mestrado em administração pública, o enfoque maior será dado a política pública de apoio à exportação. Dada a importância do tema esse subitem descreve especificamente a relevância da atuação do poder público em nível federal para incentivar a exportação de MPMEs brasileiras. Esse esforço envolve também as empresas localizadas nos APLs. São descritos dois grandes movimentos governamentais para o incentivo das exportações de empresas nacionais: o Programa Exporta Brasil, com início na segunda metade da década de 1990 e um desdobramento desse programa governamental, o serviço Exporta Fácil da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Esse tema merece destaque por ter sido evidenciado como uma política pública que se tornou política de governo do presidente Fernando Henrique Cardoso e evoluiu para uma política de Estado (Subirats, 1989) no atual governo do Presidente Luis Inácio Lula da Silva.

O marco inicial dessa política foi o lançamento da marca Exporta Brasil pelo então Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, Alcides Tápias, em 23 de março de 2001. Tal marca tinha como objetivo incentivar o aumento das exportações brasileiras, bem como o aumento da participação dessas exportações na composição do produto interno bruto nacional.

No discurso de lançamento da marca Exporta Brasil, Alcides Tápias sinalizou a importância da formação de uma cultura nacional exportadora: *“Estamos criando, aos poucos, uma nova cultura, pró-exportações, consciente da imprescindível competitividade. Mas falta evidenciar, lá fora, a excelência de nossa produção”*²¹.

Em consonância com o discurso do então ministro, o Governo Federal Brasileiro a partir do segundo mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso (1998-2002), buscou

²¹ Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Exporta Brasil. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/ascom/banInformacoes/proMinistro/proExMinTapias.php>. Acesso em: 12 abr. 2005.

desenvolver medidas de simplificação do processo exportador das empresas brasileiras. Entre estas medidas constava a criação da Declaração Simplificada de Exportação em 1999, que permitia ao exportador realizar vendas comerciais para clientes no exterior no valor de até US\$ 10.000,00. Outra medida foi incentivar a formação de parceria entre os agentes estatais responsáveis pela gestão do comércio exterior brasileiro. Essa parceria era composta pela Receita Federal, Banco Central e pela Câmara de Comércio Exterior (Camex). Cada agente era responsável pelos seguintes trâmites aduaneiros:

- Receita Federal – fiscalização do desembaraço aduaneiro;
- Banco Central – registro das operações de comércio exterior, via Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX);
- Câmara de Comércio Exterior – formulação, adoção, implementação e a coordenação de políticas e atividades relativas ao comércio exterior de bens e serviços, incluindo o turismo²².

Segundo estes agentes estatais, seria necessário o desenvolvimento de uma solução de exportação que permitisse ao empresário brasileiro realizar a exportação de seus produtos, com o desembaraço aduaneiro simplificado.

Foi identificada a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos como agente estatal mais adequado para o desenvolvimento e operacionalização do serviço de exportação simplificado para as empresas brasileiras, em especial as de micro, pequeno e médio porte. A proposta do novo serviço era de oferecer para essas empresas a possibilidade de terem acesso simplificado e desburocratizado aos mercados internacionais. Assim o Governo Federal estaria promovendo a diversificação da pauta de exportações brasileiras²³ e promovendo a abertura da economia brasileira por meio das vendas ao exterior.

4.1.2 O Exporta Fácil

Já no começo do século XX, Marshall destacava no capítulo XI do seu livro “Princípios de Economia - Tratado Introdutório” (1996) a potencialidade dos serviços postais como forma de apoio ao desenvolvimento econômico de localidades. Para o autor, o transporte de mercadorias via postal proporcionava a redução de custos e a economia de tempo para as pessoas e empresas. Quase cem anos depois, a Empresa Brasileira de Correios e

²² Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Câmara de Comércio Exterior. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/camex/camex/competencia.php>. Acesso em: 12 abr. 2005.

²³ Correios. Revista do Mercosul. Disponível em: http://www.correios.com.br/exportafacil/pdf/revista_mercosul.pdf. Acesso em: 11 abr. 2005.

Telégrafos lançou em novembro de 2000 o programa Exporta Fácil, inicialmente com o nome de Exporte Fácil, consistindo em uma iniciativa essencialmente brasileira, sem precedentes nas demais instituições postais de países desenvolvidos ou em desenvolvimento. Tal serviço significou o resultado dos esforços da parceria entre Receita Federal, Banco Central, Câmara de Comércio Exterior e da ECT para facilitar a exportação de produtos brasileiros fabricados por empresas de diferentes portes. Essas empresas podiam a partir de então, realizar exportações comerciais por meio de 4.400²⁴ agências de Correios, no Brasil.

Como resultado da sua grande capilaridade logística, a EBCT possibilitou, por meio do Exporta Fácil, que comunidades do interior do país pudessem exportar sem ter que se deslocar para capitais ou cidades com postos alfandegários para o desembaraço aduaneiro de remessas²⁵.

Para o Presidente da EBCT, entre março e outubro de 2003²⁶, o serviço Exporta Fácil dos Correios colaborava para o incremento da economia, possibilitando a geração de empregos, principalmente nas pequenas comunidades, em sintonia com os projetos sociais do Governo Federal no mandato do Presidente Luís Inácio Lula da Silva.

Sendo um serviço de envio de remessas internacionais, o Exporta Fácil permite o envio de mercadorias com valor de até US\$ 20.000,00 e com 30 quilos²⁷ de peso, para 225 países em todos os continentes²⁸. O valor de US\$ 20.000,00 resultou da ampliação pela Secretaria de Receita Federal do limite anterior de US\$ 10.000,00²⁹. Tal regime simplificado também possibilita ao exportador realize a sua exportação sem burocracia, dado que o número de documentos é significativamente reduzido. Para utilizar o Exporta Fácil é necessário o preenchimento somente de um formulário unificado que substitui os seguintes documentos: recibo de postagem, declaração para alfândega, conhecimento aéreo de embarque de carga e guia para emissão de Declaração Simplificada de Exportação. Tal formulário é denominado de *Air Way Bill* e pode ser obtido nas agências dos Correios ou pela Internet, no site da EBCT³⁰.

²⁴ Atualmente são aproximadamente 8.000 agência de Correios com o serviço

²⁵ Correios. Revista do Mercosul. Disponível em:

http://www.correios.com.br/exportafacil/pdf/revista_mercosul.pdf. Acesso em: 09 abr. 2005.

²⁶ Ibidem

²⁷ O peso poderá variar conforme a legislação do país de destino. Disponível em:

<http://www.correios.com.br/exportafacil>. Acesso em: 06 abr. 2005.

²⁸ Correios. Revista do Mercosul. Disponível em:

http://www.correios.com.br/exportafacil/pdf/revista_mercosul.pdf. Acesso em: 11 abr. 2005

²⁹ Esse limite significa o valor máximo para exportação por meio do regime simplificado, no qual a EBCT opera.

³⁰ Ibidem.

O empresário fica dispensado de arcar com despesas de despachante aduaneiro, uma vez que a EBCT, em parceria com a Receita Federal, desembaraça a mercadoria em seus recintos alfandegários, com o registro no SISCOMEX.

Outra característica positiva do serviço, no que tange a promoção das exportações, é a rede de países com aos quais a EBCT possui acordos internacionais. Além de permitir a rastreabilidade de remessas via Internet³¹, o serviço possibilita a entrega dos produtos exportados em mercados consumidores distantes, tais como países da Ásia ou Oceania. Além da desburocratização no desembaraço aduaneiro e do acesso a mercados remotos, uma terceira facilidade para o empresário é a tarifação do serviço. As tarifas cobradas pela EBCT são em Reais, com reajustes anuais, por determinação governamental, de forma a reduzir os custos da exportação para as empresas brasileiras, diferentemente de outras empresas de transporte cujos custos de frete são indexados ao dólar americano e variam conforme a variação cambial do Real face àquela moeda.

O Exporta Fácil possui quatro modalidades de postagem³². Estas variam conforme os prazos de entrega, o peso máximo por pacote postado e o valor de seguro automático gratuito, conforme está ilustrado na tabela 9:

Tabela 9 – As quatro modalidades do Exporta Fácil³³

Modalidades:	EMS	ECONÔMICO	LEVE PRIORITÁRIO	LEVE ECONÔMICO
Peso Máximo por pacote (Kg)	30	20	2	2
Prazo Estimado de Entrega em dias úteis	4 a 5	14 a 15	3 a 6	13 a 14
Seguro Automático Gratuito (R\$):	200,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: <http://www.exportafacil.com.br>.

Os custos são inversamente proporcionais aos prazos e o exportador pode contratar um seguro adicional para complementar o valor da mercadoria exportada caso esta exceda o valor coberto pelo seguro automático gratuito.

É possível inferir que este serviço representa o esforço do Governo Federal em incrementar as exportações brasileiras, em especial pela via postal. O resultado de tal esforço

³¹ Revista Exportar & Gerência, maio de 2001, p. 26.

³² Extraído de Folder do Exporta Fácil disponibilizado no stand da EBCT no 76º ENCOMEX, em 19 de maio de 2004.

³³ Extraído de Exporta Fácil. Em: <http://www.exportafacil.com.br>. Acesso em: 28/02/2006.

pode ser identificado mediante o acompanhamento da evolução do serviço, como veremos a seguir.

Segundo o Relatório do Exporta Fácil de maio de 2004³⁴, o serviço apresentou crescimento significativo. Em 2003 o serviço Exporta Fácil apresentou como valor exportado a quantia de R\$ 35.567.135,83. Este desempenho, em termos percentuais, superou o ritmo da Balança Comercial Brasileira que apresentou superávit de US\$ 24,802 bilhões.

A superação do crescimento percentual da balança comercial pelo crescimento percentual do Exporta Fácil em 2003, é afirmada com base em valores presentes na Tabela 10, apresentada a seguir³⁵, também extraída do mesmo relatório.

Tabela 10 - Comparativo dos Valores Exportados – Exportações Brasileiras e Exporta Fácil (2002-2003)

Valor Exportado US\$	Jan-Dez 2002 (a)	Jan-Dez 2003 (b)	Varição (b)/(a)
Exporta Fácil	6.229.549,34	11.751.506,53	88,6%
Balança Comercial	60.362.000.000,00	73.084.000.000,00	21,1%

Fonte: <http://www.exportafacil.com.br>.

Com base no relatório de desempenho de 2003³⁶, o valor total exportado de R\$ 11.751.506,53 pelo Exporta Fácil foi resultado da utilização do serviço por 2.214 clientes naquele período. Este número representou aumento de 171% comparado com o ano de 2002, quando o serviço foi utilizado por 1.298 clientes. É importante destacar que do total de empresas que utilizaram o serviço Exporta Fácil, em 2003, 34,2% eram Micro e Pequenas empresas³⁷. Esse total de empresas exportadoras em 2003 está segmentado na tabela 11 por produto, estado de origem e destino das exportações³⁸. No ano de 2005, a pauta de produtos exportados via Exporta Fácil foi composta por 47% de Artefatos de Joalheria/Bijuteria, 17% de artigos de vestuário e acessórios e 36% de outros produtos.

³⁴ Correios. Notícias – Press Release. Disponível em: <http://www.correios.com.br/exportafacil/pdf/Relatório%20Exporta%20Fácil%20Imprensa%20Maio2004.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2005.

³⁵ Correios. Notícias – Press Release. Disponível em: http://www.correios.com.br/exportafacil/pdf/Relatorio_Exporta_Facil_Imprensa_2003_ANUAL.pdf. Acesso em: 10 abr. 2005.

³⁶ Ibidem.

³⁷ Ibidem.

³⁸ Ibidem.

Tabela 11 – Número de Clientes do Exporta Fácil por Produtos – 2003

Nº. DE CLIENTES	PRODUTO	ESTADOS	DESTINO DAS EXPORTAÇÕES
436	Artefatos de joalheria, metais preciosos, bijuterias	GO, SP, RJ, PR, SC, RS, MG, PA, DF, MS	EUA, Japão, Espanha, França, Grã-Bretanha, Itália, Argentina, El Salvador, México, Austrália.
359	Vestuário e seus acessórios, exceto de malha	SP, GO, PR, AL, MG, SC, RJ, PB, MS, RS	Estados Unidos, Japão, Portugal, Alemanha, Austrália, Martinica, Bélgica, Países Baixos, Líbano, Peru.
281	Vestuário e seus acessórios, de malha	AL, SP, SC, MG, PR, PE, RS, BA, CE, GO	Estados Unidos, Japão, Argentina, Peru, Portugal, França, Alemanha, Colômbia, Hong Kong, Chile.
151	Máquinas, aparelhos e materiais elétricos	MG, SP, RS, PR, SC, RJ, CE, PB, PE	Estados Unidos, Japão, Equador, Alemanha, México, Grã-Bretanha, Moçambique, África do Sul, Chile, Portugal
987	Outros	Diversos	Diversos

Fonte: Relatório Exporta Fácil – Maio/2004.

Quanto ao crescimento do serviço, no ano de 2004, segundo o Relatório do Exporta Fácil³⁹, houve um incremento de 24% em relação a 2003, em valores exportados. No ano seguinte, 2005, houve decréscimo de 4,98% em comparação com 2004. A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos considera a valorização do Real face ao dólar americano como provável causa dessa queda nas exportações, uma vez que os produtos brasileiros “encareceram” no mercado internacional.

Analisando o desempenho das exportações de peças de vestuário via Exporta Fácil nos sete municípios fluminenses (excluindo a capital do estado) com maiores valores exportados por meio desse serviço, Nova Friburgo, Petrópolis, Cabo Frio, Niterói, São Gonçalo, Duque de Caxias e Teresópolis, os resultados são praticamente homogêneos. Com exceção de Petrópolis, as demais cidades, dentre as quais se encontram os APLs de lingerie (Nova Friburgo), moda-praia (Cabo Frio), vestuário feminino (Niterói) e *jeans* (São Gonçalo), apresentaram decréscimo nos valores exportados entre os anos de 2004 e 2005. Esses

³⁹ Relatório do Exporta Fácil de dezembro de 2005. Em: <http://www.exportafacil.com.br>. Acesso em 28/02/2006.

desempenhos são observados no gráfico 4⁴⁰ com série histórica entre os anos de 2001, primeiro ano do Exporta Fácil, até 2005, ano da pesquisa.

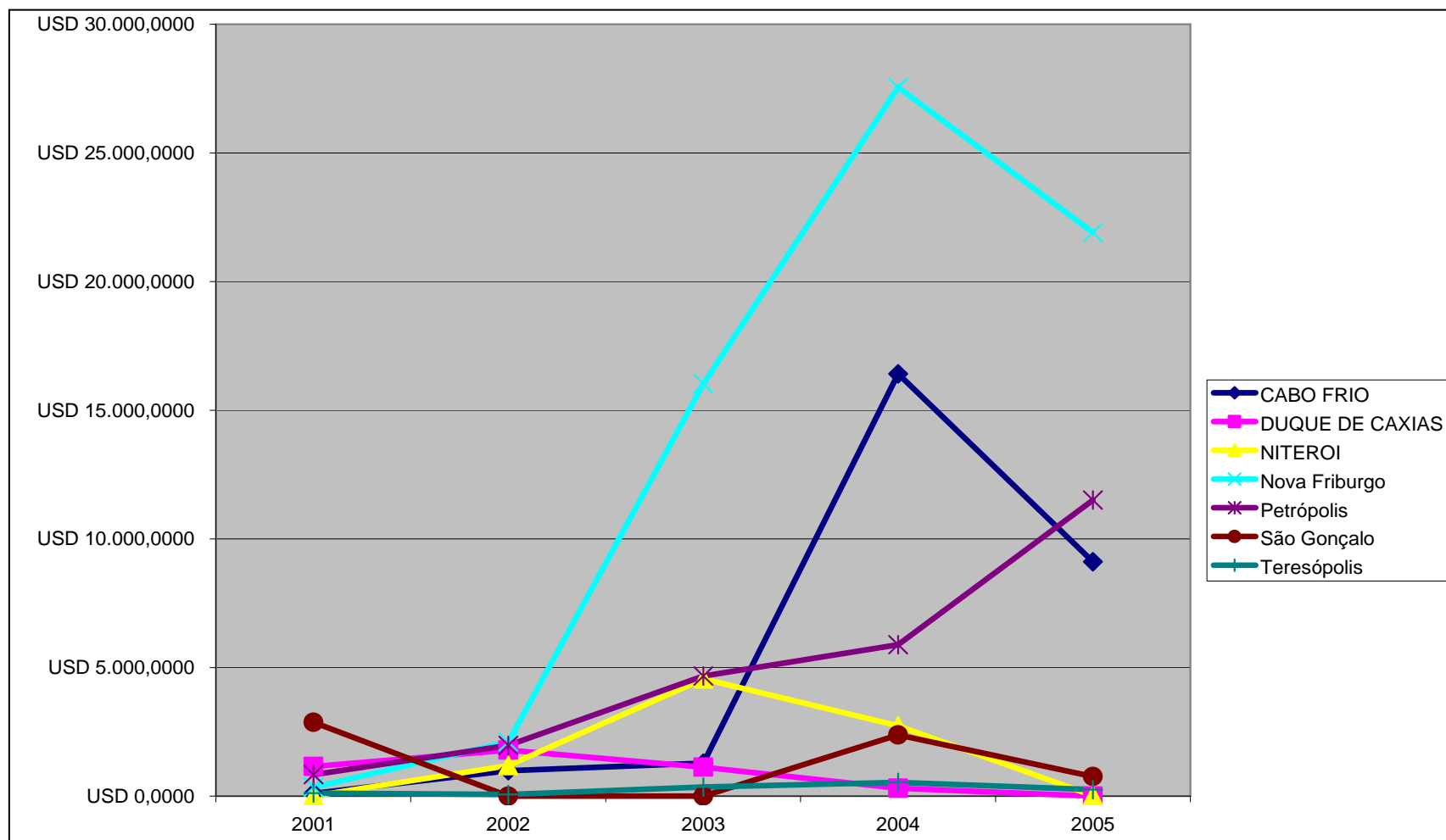
Em relação ao desempenho das exportações de peças de vestuário por meio do regime comum de exportação, para valores acima de US\$ 10.000,00⁴¹ o cenário é distinto em relação ao verificado com o Exporta Fácil. Das sete cidades, Petrópolis, Cabo Frio e Duque de Caxias apresentaram desempenho exportador positivo em 2005, comparado com 2004. Nos municípios de São Gonçalo, Nova Friburgo, Teresópolis e Niterói ocorreram decréscimos nos valores exportados pelo regime comum. Esses diferentes desempenhos são ilustrados no gráfico 5⁴², cuja série histórica é a mesma o gráfico 4, entre os anos de 2001 e 2005.

⁴⁰ Devido à confidencialidade dos dados fornecidos pela EBCT através do DINOP, esses valores não correspondem aos valores reais do Exporta Fácil. Foi adotado um coeficiente numérico para “maquiar” os valores reais de forma que a tendência da evolução do serviço fosse preservada.

⁴¹ Os dados da série histórica correspondem ao período no qual o regime comum de exportação compreendia valores acima de US\$ 10.000,00. Somente em janeiro de 2006 esse valor foi ampliado para US\$ 20.000,00.

⁴² Devido à confidencialidade dos dados fornecidos pela EBCT através do DINOP, esses valores não correspondem aos valores reais da exportação por regime comum. Foi adotado um coeficiente numérico para “maquiar” os valores reais de forma que a tendência da evolução da exportação fosse preservada.

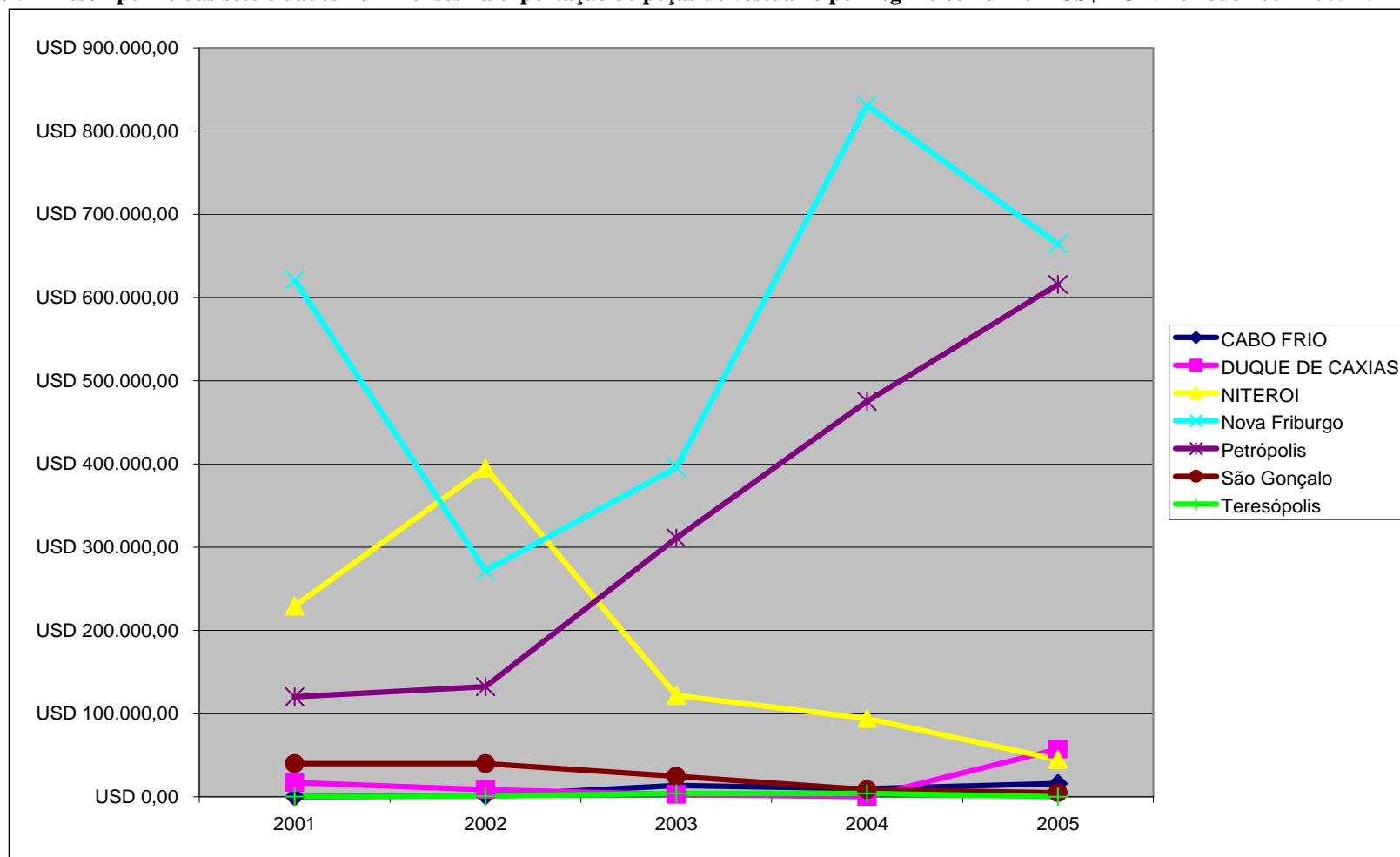
Gráfico 4 – Desempenho das sete cidades fluminenses na exportação de peças de vestuário via Exporta Fácil em US\$ FOB. Período 2001-2005⁴³.



Fonte: Exporta Fácil Cooperativo.

⁴³ Devido à confidencialidade dos dados fornecidos pela EBCT através do DINOP, esses valores não correspondem aos valores reais do Exporta Fácil. Foi adotado um coeficiente numérico para “maquiar” os valores reais de forma que a tendência da evolução do serviço fosse preservada.

Gráfico 5 – Desempenho das sete cidades fluminenses na exportação de peças de vestuário por regime comum em US\$ FOB. Período 2001-2005⁴⁴.



Fonte: DEPLA/Ministério do Desenvolvimento Econômico, Indústria e Comércio Exterior.

⁴⁴ Devido à confidencialidade dos dados fornecidos pela EBCT através do DINOP, esses valores não correspondem aos valores reais do Exporta Fácil. Foi adotado um coeficiente numérico para “maquiar” os valores reais de forma que a tendência da evolução do serviço fosse preservada.

Contrastando com o desempenho do Exporta Fácil em nível nacional e das cidades fluminenses analisadas, a exportação via postal vem apresentando significativo crescimento a cada ano conforme destaca o relatório do Ministério das Comunicações. Compreende-se como exportação via postal, as exportações comerciais enviadas ao exterior por meio dos Correios ou de outros operadores logísticos, as empresas de courries, cujo limite não exceda os 30 quilos por pacote e o valor da exportação seja o limite do regime simplificado.

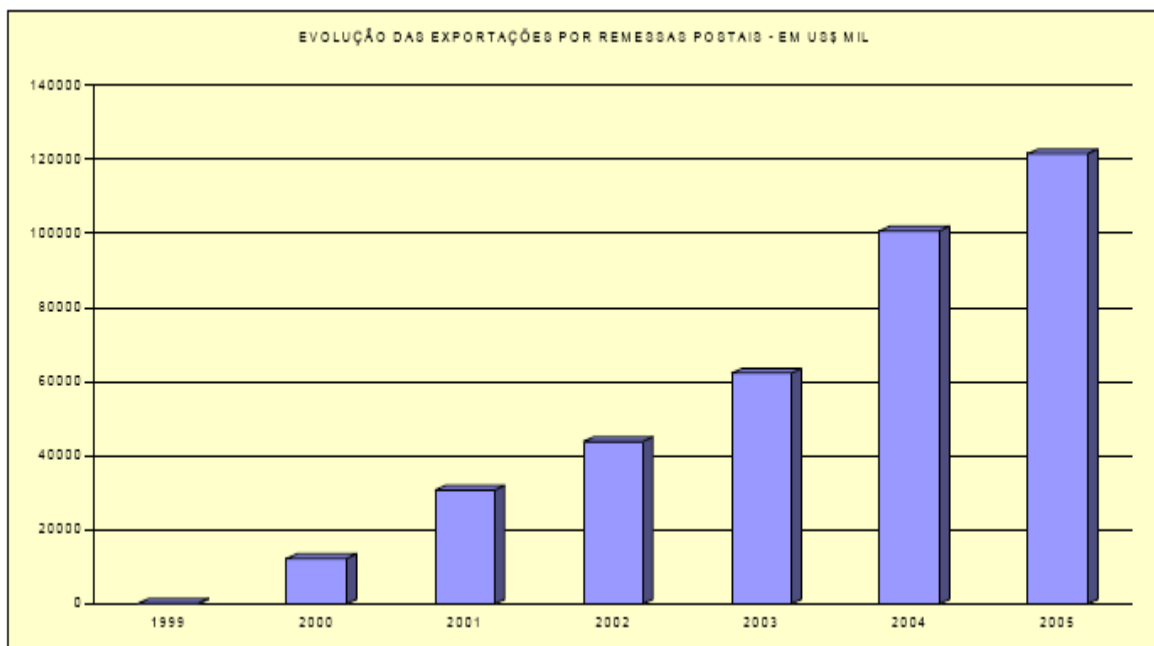
Os gráficos seis, sete e oito apresentam respectivamente as evoluções das exportações via remessas postais considerando o número de exportações realizadas, os valores totais exportados e a variação ano a ano da exportação por esse meio. O estudo adota como série temporal o período entre o início das exportações por via postal, 2000 até 2005. Esses números destacam não apenas os números de exportações feitas pelos Correios, mas os resultados dessa empresa mais os resultados de suas concorrentes, as empresas de courries. Considerando esses números, é possível avaliar a importância desse canal de exportação para as empresas brasileiras que se encontravam em um estágio de demanda reprimida por um serviço desse tipo.

Gráfico 6 – Evolução anual do volume físico das exportações postais⁴⁵.

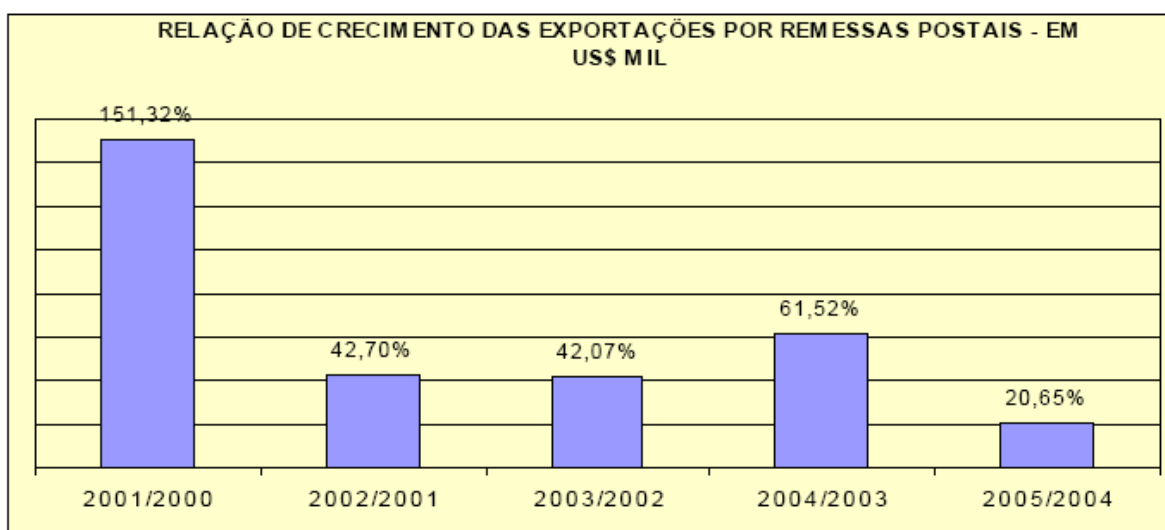


Fonte: Secretaria de Serviços Postais / Ministério das Comunicações

⁴⁵ Exportações via postal representam o somatório de todas as exportações realizadas por meio de empresas prestadoras de serviços postais, incluindo nesse conjunto a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e as empresas de courries: DHL, UPS e FEDEX.

Gráfico 7 - Evolução anual do valor exportado via postal (em US\$ mil).

Fonte: Secretaria de Serviços Postais / Ministério das Comunicações

Gráfico 8 – Variação percentual do crescimento das exportações via postal.

Fonte: Secretaria de Serviços Postais / Ministério das Comunicações

As três variáveis apresentadas, volume exportado, valor exportado e percentual de crescimento ano a ano, apresentam tendência de crescimento. Esse cenário contrasta com o desempenho das exportações de peças de vestuário nas cidades fluminenses analisadas e também com o decréscimo sofrido pelo Exporta Fácil em 2005, comparado com 2004. Tal constatação refuta a afirmativa do relatório do Exporta Fácil, divulgado pela EBCT sobre a

possível queda das exportações através daquele serviço. Caso a valorização do Real face ao dólar americano influenciasse as exportações em geral, deveria ter ocorrido uma queda nas exportações via postal como um todo. Porém, essas apresentaram crescimento, enquanto o Exporta Fácil, apresentou decréscimo.

Uma nova hipótese pode ser considerada para essa alteração do desempenho do serviço de exportação dos Correios. Sendo o mercado de exportações via postal um nicho com potencial significativo de crescimento, a concorrência entre as empresas que nele operam pode estar se acirrando. Em função dessa possibilidade, a EBCT pode estar perdendo mercado para empresas de courries. Não dispondo de dados setoriais suficientes para uma análise do mercado de exportações via postal, esse trabalho se atém a descrever os custos de envio de exportações através dos Correios e de duas de suas concorrentes, as empresas DHL e FEDEX. Foram escolhidas essas duas empresas devido suas atuações agressivas junto às MPMEs integrantes dos três APLs de moda analisados.

Os custos de exportação via postal considerados nesse trabalho referem-se ao envio de três pacotes com pesos diferentes (1 Kg, 5Kg e 30 Kg), para quatro destinos diferentes, sendo esses respectivamente: Buenos Aires (Argentina), Boston (EUA), Paris (França) e Tóquio (Japão). A adoção de quatro destinos, estando cada um localizado em um continente, tem a intenção de obter uma comparação entre os custos da EBCT⁴⁶, FEDEX⁴⁷ e DHL⁴⁸. Essa “tomada de preços” busca identificar como o micro, pequeno e médio empresário escolhe o operador logístico para transportar suas exportações. A tabela 12 apresenta as comparações entre os preços cobrados pelas três empresas para transporte de pacotes de mercadorias com 1 Kg para os quatro destinos. Na tabela 13 são apresentados os preços para transporte de mercadorias com 5 Kg e na tabela 14 para mercadorias com 30 Kg.

⁴⁶ Os preços de postagem de mercadorias para exportação via Exporta Fácil são reajustados anualmente no mês de setembro. O último reajuste até o fechamento desse estudo ocorrera em setembro de 2005. Os preços do Exporta Fácil são cobrados em reais. Como forma de possibilitar uma comparação entre os diferentes preços, os valores em reais cobrados pelos Correios foram convertidos em dólares americanos, tendo como taxa de câmbio a cotação da moeda americana em 31/12/2005.

⁴⁷ O preços da DHL são cobrados em dólares americanos e variam conforme a cotação daquela moeda em relação a real. A empresa disponibiliza tabelas de preços semanais conforme a variação cambial do período. A cotação utilizada por esse estudo ocorreu em 06/02/2006.

⁴⁸ O preços da FEDEX são cobrados em dólares americanos e variam conforme a cotação daquela moeda em relação a real. A empresa disponibiliza tabelas de preços semanais conforme a variação cambial do período. A cotação utilizada por esse estudo ocorreu em 06/02/2006.

Tabela 12 – Preços de envio de mercadorias com peso de 1 Kg em US\$.

Destinos	Operadores Logísticos		
	Correios	DHL	FEDEX
Buenos Aires	USD 32,91	USD 107,83	USD 62,43
Massachusetts	USD 38,46	USD 130,53	USD 72,16
Paris	USD 45,30	USD 181,60	USD 83,97
Tóquio	USD 56,41	USD 181,60	USD 88,41

Fontes: <http://www.exportafacil.com.br>; central de atendimento ao cliente da DHL; central de atendimento ao cliente da FEDEX.

Tabela 13 – Preços de envio de mercadorias com peso de 5 Kg em US\$.

Destinos	Operadores Logísticos		
	Correios	DHL	FEDEX
Buenos Aires	USD 63,68	USD 107,83	USD 129,03
Massachusetts	USD 96,58	USD 130,53	USD 153,60
Paris	USD 111,97	USD 181,60	USD 168,96
Tóquio	USD 135,04	USD 181,60	USD 175,53

Fontes: <http://www.exportafacil.com.br>; central de atendimento ao cliente da DHL; central de atendimento ao cliente da FEDEX.

Tabela 14 – Preços de envio de mercadorias com peso de 30 Kg em US\$.

Destinos	Operadores Logísticos		
	Correios	DHL	FEDEX
Buenos Aires	Não disponível	USD 192,95	USD 364,97
Massachusetts	USD 278,21	USD 227,00	USD 493,54
Paris	USD 389,74	USD 283,75	USD 553,48
Tóquio	USD 626,50	USD 283,75	USD 590,71

Fontes: <http://www.exportafacil.com.br>; central de atendimento ao cliente da DHL; central de atendimento ao cliente da FEDEX.

Comparando os preços oferecidos pelas três empresas, verifica-se que o envio de exportações de pequenos pacotes, com pesos de um e cinco quilos é mais barato pelos Correios. O empresário iniciante na atividade exportadora, ou que envia amostras para seus compradores estrangeiros tenderá a optar pelo Exporta Fácil para envio dessas mercadorias. Contudo, com o aumento da quantidade exportada, as empresas tenderão a migrarem para a DHL e FEDEX, uma vez que seus preços para grandes volumes são menores do que os cobrados pelos Correios. Quanto aos prazos, a EBCT apresenta também uma deficiência em relação as concorrentes privadas. Seus prazos são estimados e mais dilatados do que os da FEDEX e da DHL, conforme é apresentado na tabela 15. A questão dos prazos pode pesar até mais do que os custos na hora da escolha do operador logístico por parte do empresário brasileiro. Considerando a necessidade de honrar prazos e adquirir a confiança do importador,

o empresário tenderá a optar por um prazo de entrega garantido, sem riscos de atraso uma vez que esses atrasos poderão comprometer todo um esforço de negociação.

Tabela 15 – Prazos de entrega de mercadorias em dias úteis

Destinos	Operadores Logísticos		
	Correios	DHL	FEDEX
Buenos Aires	6	4	2
Massachusets	4	5	2
Paris	6	5	3
Tóquio	6	5	3

Fontes: <http://www.exportafacil.com.br>; central de atendimento ao cliente da DHL; central de atendimento ao cliente da FEDEX.

Considerando os dados apresentados acima, é possível estimar que a hipótese da redução do Exporta Fácil em 4,98% em 2005 comparado com 2004 pode ter sido causada pela migração das empresas exportadoras para outros operadores logísticos que oferecem preços mais baratos para volumes maiores. Essa hipótese será analisada no capítulo 5.

4.2. Descrição dos Casos

Nesse subitem serão descritos os três casos pesquisados nesse trabalho, referentes especificamente aos municípios de Niterói, São Gonçalo e Cabo Frio. A escolha por esses três municípios se deu em função da representatividade dos seus valores exportados via Exporta Fácil, conforme destacado no subitem Desenho de Pesquisa.

Além do aspecto quantitativo, a escolha dessas três cidades com seus respectivos pólos de moda se deu também por um segundo critério, de ordem qualitativa: a diferenciação dos produtos fabricados e vendidos. Enquanto Cabo Frio é basicamente um pólo de moda praia, Niterói tem uma linha de produtos variados que compõem todo o vestuário feminino, indo do acessório, passando pelo vestido até as bijuterias. Em São Gonçalo o principal produto, mas não único, é o jeans, seja esse a calça e a saia, seja o casaco e a blusa. Destaca-se não ser o único produto, pois já existe uma busca pela diversificação das empresas que integram o pólo de moda desse município.

Assim sendo, ao analisar três diferentes casos por dois critérios, sendo o primeiro quantitativo (percentual de participação do Exporta Fácil no valor total exportado) e o segundo qualitativo (produtos produzidos), há a perspectiva da identificação de distintos fatores para explicar o desenvolvimento de cada APL. Essa opção por dois critérios possibilita

uma maior robustez em termos de conteúdo para a pesquisa, fato que somente um critério quantitativo ou qualitativo não permitiriam obter.

A descrição dos casos abordará em cada um dos três pólos analisados suas especificidades no que tange aos produtos, às suas realidades e ao seu contexto atual. Contudo, antecede a essa descrição uma apresentação de um breve histórico sobre cada cidade, suas características geográficas e sócio-econômicas. Essa opção busca considerar a localização e os aspectos específicos de cada município como elementos determinantes para a compreensão da dinâmica de cada arranjo produtivo local (Peixoto, 2005).

4.2.1. Niterói

A cidade de Niterói está localizada entre os municípios de São Gonçalo (norte), Maricá (leste), a Baía de Guanabara (oeste) e o Oceano Atlântico⁴⁹. Compõe junto com outros dezesseis municípios a Região Metropolitana do Estado do Rio de Janeiro. Além de Niterói, fazem parte dessa região as seguintes cidades: Rio de Janeiro, Belford Roxo, Duque de Caxias, Guapimirim, Itaboraí, Japeri, Magé, Mesquita, Nilópolis, Nova Iguaçu, Paracambi, Queimados, Rio Bonito, São Gonçalo, São João de Meriti, Seropédica e Tanguá⁵⁰.

Niterói⁵¹ foi elevada à categoria de cidade e capital da província do Rio de Janeiro no ano de 1835⁵². Ainda no século XIX, o Barão de Mauá funda um estaleiro naval na localidade de Ponta da Areia. Esse fato pode ser considerado como decisivo para o incremento da vocação industrial e comercial da cidade.

Como capital do Estado do Rio de Janeiro, a cidade de Niterói dispunha de um centro comercial muito ativo, no qual o comércio de moda e vestuário era um dos mais importantes. Butiques e lojas de vestuário feminino e masculino compunham o comércio próximo à estação das barcas que ligavam a cidade ao Rio de Janeiro.

Na década 1970, com a construção da Ponte Presidente Costa e Silva (Rio-Niterói), a então capital estadual tornou-se mais um município do novo Estado do Rio de Janeiro, resultante da fusão do antigo Estado do Rio de Janeiro e do Estado da Guanabara. Com a fusão, em 1974, a cidade sofreu um processo de esvaziamento econômico e de favelização.

⁴⁹ Mais detalhes ver em <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>. Acesso em 12/01/2006.

⁵⁰ Extraído de Estudo Sócio Econômico 2004 – Niterói - do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro.

⁵¹ Niterói em tupi significa água escondida.

⁵² Baseado no Estudo Sócio Econômico 2004 – Niterói - do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro.

Isso é verificado pelo aumento de 45%, entre 1980 e 2000, da população residente em favelas da cidade. (March, 2004).

Sua população era de 459.451 habitantes em 2000, representando 4,3% do total populacional da Região Metropolitana Fluminense. Em julho de 2005, segundo estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), a população niteroiense era de 474.046 habitantes. Dessa população, 63,07%, ou seja, 299.005 pessoas são eleitores.

Do início dos anos 1990 até os dias atuais a cidade de Niterói passa por uma nova fase de desenvolvimento econômico. A cidade vem recebendo investimentos em diversos setores de sua economia e tanto o turismo, quanto o setor de moda estão crescendo. (March, 2004).

Estando localizada numa região de montanhas e mar e dispondo de longa história, a cidade de Niterói possui vários atrativos turísticos, com seus fortes e igrejas do período do Brasil Colonial, suas praias e projetos arquitetônicos. Esses atrativos possibilitam grande potencial para a atividade turística, que teve, em 2005, após uma espera de 3 anos (Duarte, 2002), o lançamento do Plano Niterói Turismo. De cunho municipal, tal plano objetiva investir entre 2005 e 2008 R\$ 20 milhões no turismo local e, com isso, gerar 3 mil empregos.

No último censo realizado pelo IBGE, Niterói obteve o maior índice de desenvolvimento humano (IDH) do Estado do Rio de Janeiro com 0,886, conforme apresentado na tabela 16. No ranking nacional a cidade ficou em terceiro, atrás de São Caetano do Sul e Águas de São Pedro, respectivamente 1º e 2º lugares⁵³.

Esse resultado de destaque nos contextos nacional e estadual é compreensível, quando verificado que Niterói dispõe de 78,3% dos seus domicílios com rede de distribuição de água, 73,8% com rede de esgoto e 96,9% com coleta domiciliar de lixo. Somado ao saneamento básico está a educação, que, no município, sinaliza com um percentual de aproximadamente 82,5% de adolescentes entre 15 e 17 anos na escola. Mas além da educação básica, o município registra expressivos níveis de escolaridade entre determinados bairros como Cambinhas, onde 61,07% dos seus moradores se dedicaram a pelo menos 15 anos de estudo. Esses munícipes niteroienses contam com uma renda de aproximadamente 11,53 salários mínimos, à frente inclusive da capital do Estado. Apesar do IDH elevado e do crescimento econômico, a exclusão social também é grande em Niterói. Além do aumento da população residente em favelas, a cidade contrasta a realidade de altos salários do bairro de Cambinhas

⁵³ Extraído de Guia do Investidor de Niterói 2005. Prefeitura Municipal de Niterói.

com os baixos salários e condições precárias de vida dos moradores do Morro do Estado, cuja renda é de 2,8 salários mínimos. (Portella, 2002).

Tabela 16 - Ranking dos 11 primeiros municípios fluminenses (mais São Gonçalo) com maior IDH⁵⁴

MUNICÍPIO	UF	IDH	Classificação Estadual	Classificação Nacional
Niterói	RJ	0,886	1	3
Rio de Janeiro	RJ	0,842	2	60
Volta Redonda	RJ	0,815	3	297
Nova Friburgo	RJ	0,810	4	370
Resende	RJ	0,809	5	401
Barra Mansa	RJ	0,806	6	462
Petrópolis	RJ	0,804	7	481
Itatiaia	RJ	0,800	8	567
Iguaba Grande	RJ	0,796	9	645
Pinheiral	RJ	0,796	10	649
Cabo Frio	RJ	0,792	11	751
São Gonçalo	RJ	0,782	23	1012

Fonte: Adaptado de <http://www.cide.rj.gov.br>.

4.2.1.1. O APL de Moda de Niterói

Conforme destacado anteriormente, desde a fusão entre Estado da Guanabara e Estado do Rio de Janeiro em 1974, Niterói vem passando por diversas mudanças econômicas, sociais e culturais. A cidade tornou-se mais cosmopolita, ligada ao Rio de Janeiro por meio da Ponte Rio-Niterói. Esse maior contato entre a antiga capital da República, cidade cosmopolita, e a ex-capital estadual resultou, ao longo de 22 anos, em realidades positivas e negativas. No que se refere aos aspectos positivos, a cidade de Niterói tornou-se mais aberta ao turismo, que cresceu após a fusão, assim como o setor de moda, que passou a receber destaque nacional (March, 2004).

Na década de 1980, a moda em Niterói deslocou-se do Bairro do Centro, onde era sua sede nos tempos de capital do Estado do Rio de Janeiro, para a Zona Sul, no Bairro de Icaraí. Esse momento pode ser considerado como o ponto de inflexão do setor de moda niteroiense. Várias confecções começaram a produzir peças de vestuário e muitas dessas buscaram especialização e qualificação. Uma trajetória distinta da adotada pelas PMEs de *jeans* em São Gonçalo (Ver subitem 4.2.2.1.). No fim da mesma década ocorreu o surgimento de um grande número de grifes niteroienses, que passaram a atrair os gostos inclusive os consumidores

⁵⁴ Adaptado de <http://www.cide.rj.gov.br>. Acesso em 12/01/2006.

cariocas. Nesse período, teve início a formação do aglomerado de empresas de moda niteroiense, circunscritas à fabricação e à comercialização de peças de vestuário, que duas décadas depois, se constituiria no APL de moda.

O primeiro grande evento no qual a moda de Niterói obteve destaque significativo foi o Prêmio Rio Sul de Moda em 1995. Foi nessa ocasião que não somente consumidores de varejo, mas também de atacado (lojistas) do Rio de Janeiro passaram a dispensar suas atenções para os produtos de vestuário produzidos no município vizinho. (O Globo, 28/04/2002).

Em 2000, começaram a ser destaque na mídia iniciativas de estilistas que passaram a desenvolver suas próprias marcas e comercializar seus produtos de vestuário mesmo sem dispor de lojas próprias (Guimarães, 2000). Casos como esse, de micro e pequenas empresas, sem lojas próprias, com escala reduzida, nas quais o diferencial competitivo é o trabalho de criação, o conceito e o artesanal, sinalizavam com um viés alternativo que seria adotado como principal por empresas de moda niteroienses nos anos seguintes, e mais recentemente na formação do perfil empresarial do Pólo de Moda de Niterói.

Nesse mesmo ano também foi promovida pela Escola de Moda da Universidade Cândido Mendes uma semana de moda. O evento reuniu diversos profissionais de moda da cidade para debaterem tendências do setor (França, 2000).

Esses mesmos profissionais são oriundos de diversas áreas do conhecimento, tais como bibliotecários, restauradores e arquitetos, que encontraram na indústria da moda uma possibilidade de desenvolverem seu talento e criatividade. Dispondo de iniciativa e potencial, essas pessoas se lançaram no mercado da moda sem uma estrutura empresarial de grande porte, trabalhando muitas vezes em ateliês que funcionavam em garagens de suas próprias residências (Torres, 2001). Mesmo com escala de produção limitada, a produção desses profissionais já era em 2001 e ainda hoje é comprada por grandes marcas de Niterói e do Rio de Janeiro.

Nesse mesmo ano de 2001, o então recém-empossado Secretário municipal de Indústria, Comércio, Ciência e Tecnologia e Desenvolvimento identificou como duas as principais metas de sua gestão: o fomento do turismo local e a criação de uma pólo de moda para a cidade de Niterói. Como o próprio secretário declarou, a cidade de Niterói, já naquela ocasião, era exportadora de grifes e de moda (O Globo, 14/01/2001). Ele também destacava a importância do acesso ao crédito e a informação sobre o setor como forma de

desenvolvimento das empresas locais. Outra proposta do representante do poder público municipal era adotar o Pólo de Moda Íntima de Nova Friburgo como exemplo a ser seguido. Eram previstas no projeto iniciativas que teriam colaborado em muito para o setor, tais como:

- Exportação – convite de empresas do setor. Na ocasião havia 15 grandes grifes para fóruns de negócios na FIRJAN;
- Cadastramento – cadastro de todas as confecções do município, de forma que o poder público dispusesse de uma dimensão exata do tamanho do setor de moda, sua arrecadação e número de empregos gerados;
- Calendário – confecção de calendário com eventos culturais e moda, que ocorreriam na cidade.

Essa dedicação para com o setor de moda era resultado do progresso que as grifes locais apresentavam naquele período. Já nessa ocasião, o aglomerado de empresas de moda apresentava vínculos entre seus atores econômicos, sociais e políticos (Cassiolato e Lastres, 2003). A inserção do setor na agenda política municipal era resultante da existência e crescimento desses vínculos. Contudo, 10 meses depois de sua posse, o Secretário Municipal de Indústria, Comércio, Ciência e Tecnologia e Desenvolvimento deixou o governo sem ter conseguido construir uma sede para abrigar a instituição de governança o APL de moda da cidade, no qual seriam feitas pesquisas sobre o setor, de forma a fortalecer as grifes locais e incentivar suas exportações (Bastos, 2001).

Tais iniciativas não foram continuadas pelo sucessor da pasta de Indústria, Comércio, Ciência e Tecnologia e Desenvolvimento, que, ao assumir, destacou como prioridades os setores de comércio, turismo e pesca, em detrimento do projeto para o setor de moda (Duarte, 2001). Esse fato consiste em um exemplo da descontinuidade de agendas e projetos políticos na administração pública (Subirats, 1989).

Em 2002, foi criado por meio da iniciativa da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN) o Núcleo de Moda de Niterói. Esse núcleo viria a se constituir no embrião da atual instituição do APL de Moda da cidade. Considerando que vários empresários, estilistas e demais profissionais do meio desejavam a formação de uma associação que representasse os interesses do APL, a FIRJAN, sem apoio do governo municipal, a iniciativa de implantar o projeto de formação de uma instituição representativa do APL e passou a

incentivar o debate para o desenvolvimento de grifes, estilo e conceitos locais. (O Globo, 28/04/2002).

A iniciativa do Núcleo de Moda foi sucedida pelo projeto do Centro de Referência e Apoio à Indústria da Moda da Região Leste Fluminense, na qual a FIRJAN, em parceria com a Prefeitura Municipal de Niterói, o Governo do Estado do Rio de Janeiro, o Sebrae, a Associação Comercial Municipal e a Universidade Federal Fluminense, buscava fomentar o setor de moda na cidade com a criação, produção e distribuição dos produtos ali produzidos (O Globo, 17/11/2002).

É importante destacar que o setor de moda voltou à agenda política (Kingdon, 2000) da Prefeitura Municipal de Niterói por meio de uma entidade pública, não governamental, a FIRJAN. Essa instituição conseguiu “convencer” o poder público local a participar dos debates para incentivo do setor de moda, tendo como argumento a mobilização dos empresários, donos de grifes. Com isso o poder público municipal retomou sua participação no debate para fomento do setor, mas de forma indireta, pois na posse do prefeito, também em 2002, esse destacou que suas prioridades seriam a criação de um pólo tecnológico e o desenvolvimento da indústria do turismo na cidade (Duarte, 2002).

No ano de 2003, o APL de moda de Niterói apresentou mobilização das empresas, principalmente daquelas com lojas na Zona Sul da cidade. O evento “Niterói está na moda” teve a participação de 24 grifes da cidade e foi realizado na rua que é referência da moda niteroiense, a Rua Moreira César, em Icaraí. Prova da adesão do governo municipal ao setor pode ser percebida com a declaração do então subsecretário de Desenvolvimento, que afirmara a intenção da prefeitura em transformar aquela rua na “5ª Avenida” de Niterói (Bertoldo, 2003), uma alusão a 5ª Avenida de Nova York, nos EUA.

Esse evento, além de sinalizar com a adesão do poder público ao setor, confirma o que foi citado anteriormente, ou seja, o ponto de inflexão da moda em Niterói se deu mesmo na década de 1980, quando sua concentração passa do centro da cidade para a Zona Sul, mais especificamente a Rua Moreira César.

É também no ano de 2003 que tem início o Rio Fashion Business (RFB), a bolsa de negócios do setor de moda carioca que promove a vinda de empresas compradoras de outros estados e também do exterior. Esse evento ocorre semestralmente, em paralelo ao Rio Fashion Week, a semana de desfiles da moda carioca que teve início em julho de 2002⁵⁵. Segundo o

⁵⁵ Extraído de Fashion Rio. Em: <http://www.fashionriol.org.br>. Acesso em 16/01/2006.

depoimento de um empresário entrevistado, participante do Pólo de Moda de Niterói, as empresas que dessa instituição fazem parte, estão presentes no RFB desde a primeira edição. Esse fato demonstra o início da organização das empresas do setor de moda de Niterói, as grifes.

Além da organização, outro fato muito relevante na primeira edição da RFB foi o início do processo de internacionalização das várias grifes niteroienses que participaram do evento. Anteriormente ao RFB, algumas empresas isoladamente buscavam o mercado internacional para vender seus produtos, chegando, em um caso bem sucedido, a dispor de *show room* na cidade de Nova York⁵⁶, contudo tais casos eram raros. Com o evento, as empresas participantes ganharam visibilidade internacional e realizaram negócios com compradores nacionais e estrangeiros. Tal fato sinalizava com a relevância que o RFB passaria a apresentar para as empresas de moda do APL, constituindo-se no seu principal canal de acesso aos clientes nacionais e internacionais. Isso se tornou claro nas entrevistas realizadas com empresários do Pólo de Moda de Niterói. Na edição de janeiro de 2004 do RFB, em torno de vinte empresas, na maioria PMEs, representaram o APL de Moda de Niterói naquela bolsa de negócios, onde expuseram sua coleção Outono-Inverno/2004. Na edição Primavera-Verão, em junho do mesmo ano, o APL niteroiense representou juntamente com outros 9 arranjos os 10 APLs de moda do Estado do Rio de Janeiro. Na ocasião, as grifes niteroienses participaram dos desfiles realizados no evento, ao lado de grandes grifes cariocas (Ribeiro, 2004). Antecedendo essa edição do RFB, por meio da iniciativa da FIRJAN foi criado o Pólo de Moda de Niterói, que representaria a instituição oficial de governança e representatividade do APL.

É importante destacar que, até então, a denominação de APL de Moda de Niterói era utilizada para identificar a aglomeração de empresas de moda, as grifes e suas respectivas lojas na cidade. Contudo, essa aglomeração não dispunha de um órgão gestor que a representasse, apesar de iniciativas isoladas da PMN e da FIRJAN no passado terem buscado a criação de uma associação desde de 2002 (Duarte, 2005). Esse termo “Pólo” também é utilizado antes da criação dessa instituição representativa, porque a FIRJAN considerava aquele momento a região geográfica compreendida entre Niterói e Rio das Ostras como sendo o Pólo de Moda do Leste Fluminense. Essa denominação condizia com a divisão administrativa que aquela instituição adota, na qual considera essa região como sendo a

⁵⁶ Baseado em Tessuti - Lojas. Em: <http://www.tessuti.com.br>. Acesso em 16/01/2006.

Região Leste Fluminense⁵⁷. Atualmente, a FIRJAN considera os Pólos de Moda Praia de Cabo Frio e de Moda de Niterói como integrantes do Fórum de Moda da Região Leste Fluminense⁵⁸. Para esses dois pólos, a Federação de Indústrias do Estado do Rio de Janeiro dispõe de uma Diretoria Regional, com sede em Niterói.

Conforme verificado nas entrevistas e nas matérias de jornal analisadas, essa mesma Diretoria Regional da FIRJAN teve papel decisivo no desenvolvimento do APL, com a criação do Pólo de Moda de Niterói. Atuando desde o início com o Sebrae, aquela instituição promoveu as primeiras ações de cooperação no APL de Niterói. Vinte grifes que se interessaram em participar do RFB e não dispunham de recursos financeiros para uma inserção individualizada (aluguel e decoração de estande, confecção de catálogos, contratação de assessoria de imprensa), optaram por cooperarem entre si e com a FIRJAN, como meio de obterem acesso aos clientes nacionais e internacionais presentes no evento. Esse fato pode ser considerado como o primeiro movimento de cooperação entre as empresas do APL de Moda de Niterói, no que se refere a uma atuação conjunta com um foco em comum, a participação no RFB. Mas essa cooperação desde o início é muito tênue, ocorrendo entre um número pequeno de empresas, vinte ao todo, e durante determinados períodos de tempo, especificamente os três meses antecedentes à realização de cada edição do RFB.

Durante esses trimestres, as empresas, reunidas sob a “tutela” da FIRJAN, cooperam entre si por meio de reuniões semanais na sede da Diretoria Regional daquela instituição. Nesses encontros, os empresários, por meio de debates, negociam a elaboração de coleções para suas grifes de forma a serem mantidas as identidades de cada uma delas, mas também objetivando a criação de uma identidade visual comum ao APL para a apresentação no estande da RFB. Essa identidade do APL, apresentada no estande do Pólo de Moda de Niterói, é resultado da definição de critérios pelo grupo de empresas, juntamente com a FIRJAN. Esses critérios consistem nos seguintes: (a) qual tema será adotado, dentre os vários propostos pela tendência de moda da estação; (b) quais cores e materiais serão utilizados pelas grifes na fabricação de suas coleções e (c) qual será a estratégia de atuação no evento, cada marca promovendo seu produto ou buscando atrair o cliente para uma compra de toda a coleção do Pólo, exposta no estande. Ao chegarem a um consenso sobre esses três itens, as empresas passam a elaborar produtos harmônicos com a intenção de proporcionar a idéia de que o estande do Pólo de Moda de Niterói consiste em uma grande loja multimarcas, na qual

⁵⁷ Baseado em Sistema FIRJAN. Em: <http://www.firjan.org.br/notas>. Acesso em 16/01/2006.

⁵⁸ Baseado em Sistema FIRJAN. Em: <http://www.firjan.org.br/notas/cgi/cgilua>. Acesso em 16/01/2006.

o comprador nacional ou estrangeiro perceba a possibilidade de adquirir e comercializar uma coleção de moda completa, indo da bijuteria ao vestido, passando pela bolsa.

Assim sendo, foi evidenciado que tanto a FIRJAN, quanto o SEBRAE iniciaram e mantêm sua atuação junto ao APL de Moda de Niterói, como instituições indutoras de cooperação e desenvolvimento das empresas integrantes do Pólo de Moda de Niterói. Suas políticas consistem em alocar recursos para subsidiar a participação dessas grifes no RFB. Como forma de otimizar esses recursos e fomentar o desenvolvimento da cooperação entre as grifes niteroienses, essas duas instituições optaram por promover a inserção dessas grifes no RFB de forma conjunta, por meio de um estande compartilhado. Considerando essa política conjunta do SEBRAE e da FIRJAN e a cooperação executada pelas empresas niteroienses, o Pólo de Moda de Niterói configura-se como uma organização *ad-hoc* (Mota e Vasconcellos, 2004), cuja proposta é a preparação de uma atuação conjunta entre o grupo de empresas que integra esse pólo em consonância com a diretriz adotada pelo Sebrae e pela FIRJAN. Nos três meses que sucedem a realização de cada edição da RFB, essas mesmas grifes seguem a mesma conduta que as demais empresas integrantes do APL de moda de Niterói. Trata-se de uma atuação individualizada, sem cooperação, cujo objetivo é, unicamente, a promoção de suas respectivas marcas.

Essa conduta é compreendida, quando se observa o perfil organizacional das grifes niteroienses. Essas empresas são, em sua maior parte, organizações de micro e pequeno porte com produção terceirizada⁵⁹, compostas basicamente pelas atividades de design, desenvolvimento de conceitos e modelagem, que possuem sua inteligência concentrada nas mãos dos seus profissionais de moda, em sua maioria, os estilistas e os proprietários. Esses profissionais demonstram nitidamente terem percebido as duas alternativas disponíveis para inserção de empresas de vestuário, localizadas em países em desenvolvimento, nas cadeias globais do mercado de moda. A primeira alternativa consiste no ganho de competitividade por meio dos baixos custos de mão-de-obra e da alta produção de peças com baixo valor agregado, semelhante ao que é feito no nordeste brasileiro ou na indústria de confecção chinesa, conforme destaca Peixoto (2005)⁶⁰. Na segunda alternativa, incentivada pela FIRJAN, pelo SEBRAE, pelo CIN, e adotada pelas empresas integrantes do Pólo de Moda de Niterói, a inserção no mercado global ocorre por meio de produtos diferenciados no design,

⁵⁹ As grifes niteroienses terceirizam sua produção por meio de confecções e facções informais, localizadas na sua maioria em São Gonçalo.

⁶⁰ Peixoto analisa os custos de mão-de-obra na China e no nordeste do Brasil. Ele identifica que (pegar da obra).

na modelagem e no alto valor agregado com apelos para aspectos locais e artesanais. Assim, ao disporem de profissionais de moda exclusivos, as grifes niteroienses desenvolvem peças de vestuário com uma identidade, uma “cara” específica⁶¹. Dessa forma essas empresas se inserem nas cadeias globais de moda e simultaneamente buscam reforçar suas marcas exclusivas.

Essas características de atuação individualizada e diferencial competitivo (capacidade inovadora no design, na modelagem e na conceitualização de tendências) das grifes, em especial as integrantes do Pólo de Moda, elucidam o estado da baixa cooperação e da escassez de relações de confiança (Locke, 2001) e associativismo existente no APL de Niterói. Buscando o desenvolvimento de suas marcas, o ganho de visibilidade dos seus produtos e a conquista de novos clientes (especialmente os de classe A), tais empresas encaram as demais como suas concorrentes na maior parte do tempo. Ao serem capazes de “andar sozinhas”, elas consideram que a cooperação intensa e a associação podem ser danosas uma vez que ao se associarem e cooperarem para a promoção do Pólo de Moda de Niterói, o resultado desse esforço seja a perda de destaque de suas marcas em contrapartida com o ganho de visibilidade do Pólo, como instituição. Dessa forma, verifica-se que a reduzida interação entre empresas participantes do APL acarreta dois impactos distintos no seu desenvolvimento. O primeiro é o ganho crescente de visibilidade e de aceitação dos seus produtos no mercado da moda e o segundo é o crescimento da competitividade agressiva.

O ganho crescente de visibilidade e de aceitação dos produtos fabricados pelas empresas integrantes do Pólo de Moda de Niterói e pelas demais empresas proporciona impacto positivo para o APL. Ao atenderem as demandas dos compradores nacionais e estrangeiros e apresentarem coleções inovadoras em estilo e conceito, as grifes niteroienses ganham destaque de mídia, bem como penetração de mercado a cada edição do RFB, sendo identificadas como lançadoras de moda de vanguarda. As grifes que participaram desse evento na edição de janeiro de 2005 tiveram crescimento de pedidos de até 50% em relação à edição anterior (Duarte, 2005). Na ocasião, vinte empresas compunham o Pólo de Moda de Niterói, sendo que no evento participavam 21, pois uma empresa já fora do Pólo e também

⁶¹ Durante a pesquisa de campo, foi possível identificar o quanto esse fato é vital para as empresas de moda de cada um dos três APLs investigados. Tanto o Pólo de Moda de Niterói quanto o Pólo de Moda Praia de Cabo Frio possuem seu processo criativo intra-firma. As coleções são desenvolvidas por estilistas ou pelos proprietários que já contam com anos de experiência nessa atividade. Dessa forma, ao serem capazes de ditar conceitos e tendências, as empresas desses dois APLs possuem um poder de barganha mais significativo no mercado do que as empresa em São Gonçalo.

continuava a ser convidada a participar. O empresário dessa grife também destacou a importância da associação de MPMEs, por meio do Pólo de Moda, para participarem de um evento do porte da RFB (Ibidem).

Por outro lado, o aumento da concorrência entre as grifes niteroienses impacta negativamente para o desenvolvimento do APL em função do crescente número de conflitos. Conforme definido pelo representante da Universo e pelo representante de uma grife integrante do Pólo de Moda, no APL de Niterói ocorrem constantes “duelos de egos” entre empresários ou entre estilistas das grifes. Tais “duelos” ganham intensidade principalmente durante o lançamento de coleções, quando cada grife busca obter maior destaque junto a mídia e a formadores de opinião. Fatos assim puderam ser confirmados após a conclusão das entrevistas quando foi possível identificar nos depoimentos a latência das críticas feitas pelos representantes aos seus “parceiros”. Esses conflitos acarretam algumas consequências negativas, sendo uma delas a redução do número de empresas pertencentes ao Pólo de Moda, conforme destacou em entrevista o representante da diretoria do Pólo: *“Começamos com vinte empresas, mas ativas mesmo, hoje, só temos seis.”* O representante da empresa que se desligou do Pólo atribui a essa competição exacerbada seu motivo de desligamento. Segundo o depoente, as tensões eram constantes, com a existência de práticas de clientelismo entre membros da diretoria e algumas empresas integrantes.

Foi um ato, contudo, de pirataria que determinou a saída dessa empresa do Pólo de Moda de Niterói. Quando perguntado sobre o que o levou a abandonar o Pólo de Moda, o entrevistado se ausentou do recinto por alguns instantes e retornou com uma bolsa que era muito semelhante às que estavam expostas no local da entrevista. Perguntado se era dele, ele informou que se tratava de uma cópia pirateada feita por uma empresa que compunha a diretoria do Pólo de Moda de Niterói, da qual o entrevistado fazia parte. Segundo ele, a pirataria foi feita como resposta ao fato de sua empresa não ter podido aceitar uma encomenda da grife integrante da diretoria do pólo em uma determinada data. Essa, por sua vez, precisando vender, mas não podendo contar com fornecedor, que não tinha condição de atender ao pedido, simplesmente “clonou” o produto (a bolsa). A clonagem foi descoberta e denunciada para a FIRJAN. Para o entrevistado, isso é parte da cultura brasileira de “se dar bem, sempre”. Ações dessa natureza provocam uma degradação no ambiente de interação entre as empresas do Pólo, que provoca uma extrapolação para todo o arranjo produtivo de moda. Com a crescente busca por atuações individualizadas e o acirramento das tensões entre

as empresas, a tendência futura é de uma desagregação danosa na qual até a mínima cooperação para participação no RFB seja inviabilizada.

A literatura sobre APLs (*clusters*) aborda a questão dos conflitos entre integrantes de um mesmo arranjo. Amorim (1998) já destacava a dificuldade de coexistência entre relações de cooperação e competição, que tendem a dar origem a tensões entre os integrantes do APL. Como solução, a autora apontava a atuação de instituições assessoras do APL que, por meio de ações dissipatórias, buscariam eliminar os elementos causadores dessa tensão. Essa ação institucional, no caso do Pólo de Moda de Niterói, coube a FIRJAN. Ao atuar como mediadora no caso da “clonagem”, essa instituição conseguiu evitar que a empresa “clonada” fosse prejudicada nas edições seguintes da RFB. Mesmo não sendo mais integrante do Pólo de Moda de Niterói, essa empresa continua sendo convidada pela FIRJAN a participar das reuniões preparatórias para o RFB e, até a penúltima edição do evento, em julho de 2005, expunha seus produtos junto com as grifes integrantes do Pólo, no mesmo estande. Nessa última edição da RFB, em janeiro de 2006, foi reservado para essa empresa um estande exclusivo.

Nesse cenário de elevada competição, relações temporárias de cooperação e praticamente nenhum associativismo, o Pólo de Moda de Niterói apresenta limitações que poderão a médio prazo resultar na sua estagnação e na sua decadência. O esvaziamento da instituição, o clima tenso e as crescentes desavenças podem limitar ou prejudicar o acesso e a visibilidade das grifes que dessa instituição participam ou participaram. Com isso, a capacidade de “andar sozinhas” não será suficiente, pois como não possuem nem escala, nem escopo para concorrerem com empresas de grande porte e com produção industrial, tanto as demais PMEs do APL quanto as participantes do Pólo tenderão a perder seu principal canal de vendas, o estande no RFB.

Nesse cenário composto por conflitos e ganhos de visibilidade e de mercado, o Pólo de Moda, até a data da conclusão da pesquisa de campo, não possuía representatividade numérica significativa junto ao APL de moda de Niterói. Formado no início por vinte empresas e atualmente contando com somente sete, o Pólo pode ser considerado somente como uma instituição de governança e representatividade de algumas empresas participantes do APL. Essa pequena representatividade pode ser verificada, quando analisados os dados sobre o

perfil das concentrações de atividades econômicas⁶² em Niterói. São considerados como concentrações econômicas da cidade os setores de metal-mecânica (indústria naval), pesca e comércio de vestuário. Esse último, segundo Brito (2004)⁶³, conta com aproximadamente 600 estabelecimentos.

Por sua vez, o setor de indústria do vestuário não apresenta características de concentração de atividade econômica em Niterói. Essa característica, segundo o Sebrae, é latente no município vizinho de São Gonçalo, onde existem 124 estabelecimentos de confecção de vestuário.

Assim, verifica-se um indício de que a cidade de Niterói, por dispor de concentração de empresas de comércio de vestuário e contar com várias grifes, conta essencialmente com as etapas de criação, design, modelagem e comercialização na cadeia produtiva da indústria de vestuário, mas parte significativa do que é comercializado por Niterói é fabricado em São Gonçalo. Esse indício foi investigado e confirmado na pesquisa de campo.

O setor da Indústria de Vestuário em Niterói possui peso econômico pouco significativo na composição do PIB da cidade. No subitem a seguir será apresentado o perfil econômico do APL de moda e a relação entre Indústria de Vestuário e o PIB niteroiense.

4.2.1.2. Perfil Econômico do APL de Moda em Niterói

Devido à dificuldade de quantificar o que foi produzido pelo setor pesquisado (moda) no período de tempo analisado (2000-2005), convencionou-se que a indústria de vestuário seria o setor mais próximo e representativo para a realização de uma análise do desempenho do APL de moda na cidade. Essa convenção também foi adotada devido à disponibilidade dos dados, tendo em vista que a instituição que os fornece, a Fundação Centro de Dados e Informações do Rio de Janeiro (CIDE)⁶⁴, adota a contribuição setorial para o cálculo do PIB de cada um dos 92 municípios do Estado do Rio de Janeiro. Como não há identificação do setor de moda, o que mais se aproxima é o da indústria de vestuário. Essa escolha é validada pelo fato de que as empresas integrantes do Pólo, em sua maioria, são fabricantes e fornecedoras exclusivas para lojas de grifes ou multimarcas, atuando muito mais como

⁶² Ver Perfil das Concentrações das Atividades Econômicas do Estado do Rio de Janeiro. Editora SEBRAE. Rio de Janeiro, 2003.

⁶³ Ibidem

⁶⁴ Ver Fundação CIDE. Em: <http://www.cide.rj.gov.br>. Acesso em 17/01/2006.

empresas ligadas à indústria de vestuário do que empresas de comércio de vestuário. Além disso, o setor de comércio é considerado pela CIDE como setor de comércio varejista que engloba todo tipo de estabelecimento comercial. Dessa forma, causaria distorções incorporar os valores do setor de comércio varejista na análise da participação da indústria de moda no PIB da cidade.

A tabela 17 apresenta os valores absolutos, em Reais a preços correntes, e relativos da Indústria de Vestuário e da sua participação na composição do PIB niteroiense. Os valores analisados vão do período de 2000 até 2003 (último ano disponível). Este período de tempo está de acordo com o desenho de pesquisa (ver subitem 3.1.2).

Tabela 17 – Participação da Indústria do Vestuário na Composição do PIB Niteroiense em Valores Absolutos e Relativos – 2000-2003⁶⁵

Ano	Indústria do vestuário (A)	PIB TOTAL (B)	% (A) / (B)
2000	8.426.014,68	3.125.565.898,06	0,27%
2001	7.392.045,58	3.323.486.956,56	0,22%
2002	4.094.765,36	3.862.951.821,02	0,11%
2003	3.683.920,51	4.518.402.531,35	0,08%
Acumulado	23.596.746,13	14.830.407.206,99	0,16%

Fonte: Baseado em Fundação CIDE.

É percebido que, em termos de contribuição para o PIB de Niterói, o setor de Indústria de Vestuário possui participação pouco expressiva, se comparado com outros setores, como o Comércio Varejista, conforme destacado na tabela 18.

Tabela 18 – Participação do Comércio Varejista na Composição do PIB Niteroiense em Valores Absolutos e Relativos – 2000-2003⁶⁶

Ano	Comércio Varejista (A)	PIB TOTAL (B)	% (A) / (B)
2000	224.810.680,26	3.125.565.898,06	7,19%
2001	131.868.866,87	3.323.486.956,56	3,97%
2002	248.558.066,25	3.862.951.821,02	6,43%
2003	359.038.231,13	4.518.402.531,35	7,95%
Acumulado	964.275.844,51	14.830.407.206,99	6,50%

Fonte: Baseado em Fundação CIDE.

⁶⁵ Valores correntes em Reais. Baseado em Fundação CIDE. Em: <http://200.156.34.123/cgi/defthtm.exe?CIDE/PIB/PIBCOR.def>. Acesso em 17/01/2006.

⁶⁶ Valores correntes em Reais. Baseado em Fundação CIDE. Em: <http://200.156.34.123/cgi/defthtm.exe?CIDE/PIB/PIBCOR.def>. Acesso em 17/01/2006.

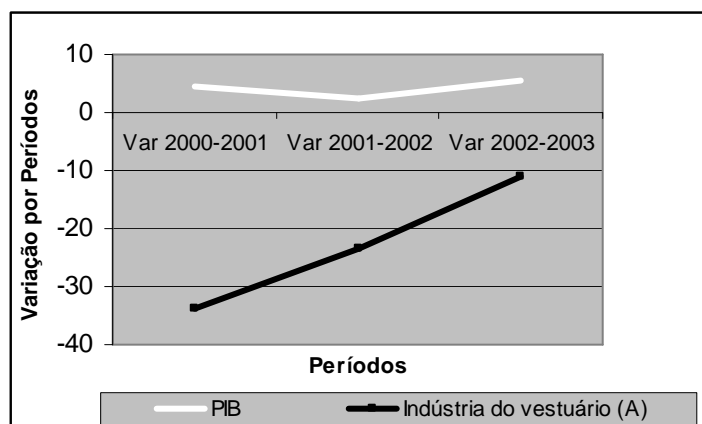
É necessário destacar, porém, que o setor de moda, inserido no setor da Indústria do Vestuário, possui significância do ponto de vista da visibilidade que proporciona para a cidade. Além disso, deve-se destacar que as ações da instituição Pólo de Moda são recentes, com menos de 2 anos, não estando disponíveis dados sobre possíveis mudanças que tenham ocorrido no setor após a sua criação, em junho de 2004. Outro fator significativo é o porte das empresas que compõem o APL, sendo a grande maioria micro ou pequenas. Nesse ínterim, suas principais atividades estão relacionadas com a criação, o design e a modelagem das coleções, cabendo aos prestadores de serviço terceirizados (facções localizadas na cidade de São Gonçalo), realizar a etapa “industrial” da produção. Tal fato é destacado na publicação “Perfil das Concentrações de Atividades Econômicas do Estado do Rio de Janeiro”⁶⁷ do Sebrae.

Então, por disporem de estruturas reduzidas e com parte de sua produção terceirizada em outra cidade, as empresas do APL de Moda de Niterói ainda não representam uma contribuição significativa para o PIB municipal. Suas vendas são compostas por peças com alto valor agregado, mas em uma escala reduzida.

Além dos aspectos já citados, há o fato de essas grifes estarem em expansão. Conforme citado anteriormente, algumas grifes chegam a ter aumento de suas vendas no varejo em até 50% após cada edição do RFB. Essa realidade contrasta com o desempenho verificado no setor da indústria de vestuário, que variou -33,78% de 2000 para 2001, -23,33 % de 2001 para 2002 e -10,89% de 2002 para 2003. Inclusive a Indústria de Vestuário apresenta crescimento negativo nesse período de 4 anos (2000-2003), diferentemente do PIB niteroiense, que apresenta variações positivas: 4,41% entre 2000 e 2001, 2,41% entre 2001 e 2002 e 5,56% entre 2002 e 2003. Esses fatos são apresentados abaixo, no Gráfico 9.

⁶⁷ Perfil das Concentrações das Atividades Econômicas do Estado do Rio de Janeiro. Editora SEBRAE. Rio de Janeiro, 2003.

Gráfico 9 – Crescimento percentual do PIB e do Setor da Indústria de Vestuário na Cidade de Niterói entre 2000 e 2003⁶⁸.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no gráfico 9, percebe-se que a indústria de vestuário niteroiense apresenta crescimentos negativos no período analisado, mas sua tendência é positiva. Assim, seria de grande valia uma análise das variações entre os anos de 2003-2004 e 2004-2005 para identificar como se comportou a evolução dessa indústria após a criação do Pólo de Moda de Niterói. Infelizmente, até a conclusão desse trabalho, tais dados não estavam disponíveis.

4.2.2. São Gonçalo

Do período colonial até o século XIX, a região onde está localizado o município de São Gonçalo foi ocupada por propriedades agrárias com as lavouras de mandioca, milho, arroz e feijão, bem como com engenhos de cana. No ano de 1893 a localidade foi alçada à categoria de município por meio da edição do decreto nº. 124 de 22 de setembro.

Já no século XX, entre os anos 1920 e 1950, a cidade de São Gonçalo atravessou seu apogeu econômico, tornando-se o distrito industrial mais importante do então Estado do Rio de Janeiro. Segundo Araújo (2004), nos anos 1920 aquela cidade representava a maior receita em arrecadação de impostos do estado e o terceiro maior produto industrial somados à atual capital estadual, então Estado da Guanabara e o Estado do Rio de Janeiro.

⁶⁸ Calculado com base em valores de Reais correntes. Para o cálculo da variação do PIB, foi aplicado o deflator implícito do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Sistema de Contas Nacionais (IBGE/SCN Anual). No caso do setor da Indústria de Vestuário foi adotado como deflator o IPA-OG, da Fundação Getúlio Vargas, Conjuntura Econômica (FGV/Conj. Econômica). Baseado em Fundação CIDE, em: <http://200.156.34.123/cgi/deftohtm.exe?CIDE/PIB/PIBCOR.def> e IPEADATA, em <http://www.ipeadata.gov.br>. Acesso em 17/01/2006.

Nesse período, aquele município era denominado “Manchester Fluminense”, por seus habitantes, em uma alusão à industrializada cidade inglesa. Essa industrialização era de fato notória, e segundo Araújo, existia intensa relação entre as economias de São Gonçalo, Niterói e Rio de Janeiro, principalmente entre os anos 1940 e 1950.

Outro fato relevante da história gonçalense merecedora de destaque menção nessa pesquisa o APL de Moda de São Gonçalo é a existência de indícios da existência pequenas manufaturas domiciliares no município em princípios do século XX. Tais manufaturas se concentravam basicamente no fabrico de brinquedos, doces e forjas. Na década de 1980, houve um movimento de abertura de confecções domiciliares para a produção de peças de vestuário à base de *jeans* na cidade. Esse movimento indicou um retorno ao passado do município, considerando-se que aproximadamente entre 80 e 70 anos antes, as famílias já empreendiam seus esforços em atividades manufatureiras domiciliares.

Por uma série de políticas públicas locais ou nacionais (Planos Nacionais de Desenvolvimento I e II) equivocadas, além de fatos específicos, a cidade de São Gonçalo passou a sofrer intenso processo de esvaziamento econômico a partir da segunda metade da década de 1960⁶⁹.

Atualmente, segundo entrevista do representante da Secretaria Municipal de Desenvolvimento, há um esforço por parte da Prefeitura, em parceria com os empresários e entidades locais, na busca pela retomada do crescimento e prosperidade econômica do município.

Esse município faz limite com os municípios de Niterói, ao sul, Itaboraí, ao norte, Maricá, a leste e com a Baía de Guanabara, a oeste. Possui 248,7 quilômetros quadrados, e integra o conjunto de dezessete municípios da Região Metropolitana do Rio de Janeiro. Sua população no ano de 2000, com base no senso do IBGE, era composta por 891.119 habitantes. Em 2003, estimava-se que essa população já havia crescido 3,85%, estando com um total de 925.402 habitantes. É a décima quinta cidade mais populosa do Brasil. Desse total, 592.610 são eleitores⁷⁰. Com base no mesmo senso o IBGE, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de São Gonçalo ficou em 0,782. Esse resultado coloca o município em 23º lugar do ranking estadual e na posição de número 1012 em relação às demais cidades brasileiras, conforme consta na tabela 15, do subitem 3.3.1. Em uma comparação com os três municípios

⁶⁹ Ibidem.

⁷⁰ Baseado no Estudo Sócio Econômico 2004 – São Gonçalo - do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro.

limítrofes, São Gonçalo encontra-se atrás de Niterói, primeiro colocado estadual e terceiro nacional, de Maricá, 21º estadual e 889º nacional. Somente Itaboraí, com IDH 0,737, é superado por São Gonçalo.

O acesso a São Gonçalo pode ser feito por meio das rodovias BR-101 e RJ-104. A primeira acessa Niterói, ao sul, e Itaboraí, ao norte. A cidade de Maricá é acessada, a leste, pela RJ-106. Além das estradas, São Gonçalo, dispondo de linha ferroviária e acesso ao mar pela Baía de Guanabara, possui potencial logístico muito pouco explorado. Entre as políticas públicas da atual gestão municipal está o desenvolvimento desse potencial por meio da implantação dos seguintes projetos:

- a) Implantação do metrô ligando a cidade de São Gonçalo aos municípios de Itaboraí e Niterói, em parceria com as respectivas administrações municipais e o Governo do Estado do Rio de Janeiro;
- b) Implantação de um porto seco no município, em parceria com a Secretaria da Receita Federal;
- c) Construção de um porto e de uma estação de barcas no trecho municipal banhado pela Baía de Guanabara, do para transporte de cargas e passageiros, em parceria com as empresas METRÔ S/A e Barcas S/A.

Confirmando-se a realização dessas propostas, o potencial logístico poderá constituir-se em um novo vetor de desenvolvimento econômico para a cidade.

4.2.2.1. O APL de Moda de São Gonçalo

Nas últimas três décadas o município de São Gonçalo passou a apresentar produção significativa nos setores de têxtil, vestuário e calçados. Conforme destaca Araújo (2004), o peso desses setores evolui de forma diferenciada em cada uma das regiões do Estado do Rio de Janeiro.

A Região Metropolitana 2, da qual fazem parte os municípios de Niterói, São Gonçalo, Itaboraí, Tanguá, Maricá e Rio Bonito, entre 1950 e 2000 tem apresentado diferentes desempenhos no que se refere à fabricação de produtos têxteis, de vestuário e calçados. Especificamente, a cidade de São Gonçalo, somente a partir de meados dos anos 1970 passou a apresentar intensa atividade no setor de confecções.

Tabela 19 – Participação regional na produção de têxteis, confecções e calçados – 1975 - 2000⁷¹.

Região	1950	1975	2000
Capital	67,06	64,43	42,74
Serrana	16,33	16,89	23,50
Metropolitana 1	0,60	7,53	15,52
Metropolitana 2 (São Gonçalo, Niterói, Itaboraí, Tanguá, Maricá e Rio Bonito)	9,37	6,41	8,82
Médio Paraíba	2,58	2,31	3,03
Centro-Sul Fluminense	0,51	1,36	2,08
Noroeste Fluminense	0,29	0,02	1,74
Norte Fluminense	1,43	0,97	1,53
Baixas Litorâneas	-	0,06	1,00
Costa Verde	1,83	-	0,04
Total	100,00	100,00	100,00

Fonte: Baseado em Araújo (2004)

Em seu trabalho, Araújo (2004) analisou a evolução da participação de diversos setores nas economias do Estado do Rio de Janeiro e do Município de São Gonçalo (ver tabela 19). Entre os setores analisados estava um agrupamento que compreendia os setores de têxtil, confecção e calçado. Esse agrupamento foi adotado pelo autor devido à disponibilidade dos dados históricos pesquisados, que não apresentavam uma conformidade na segmentação dos três setores isoladamente. Dessa forma, o autor os agrupou em um único agregado: têxtil e calçado.

Considerando a participação das regiões do Estado do Rio de Janeiro na produção de produtos desse agregado nos três períodos, 1950/1975/2000, percebe-se na década de 1950 a Região Metropolitana 2 era a terceira no ranking. Em 1975, passou a ocupar a quarta colocação, sendo superada pela produção da Região Metropolitana 1, composta pela Baixada Fluminense. Tal realidade manteve-se em 2000.

Esses dados, contudo, encobrem uma realidade bem peculiar da indústria de confecções de São Gonçalo. Sua formação se deu em meados dos anos 1970 como resultante de dois processos: o esvaziamento econômico local e o adensamento populacional. Conforme analisado por Araújo (2004), o esvaziamento econômico sofrido por São Gonçalo, após décadas de crescimento, foi resultante de quatro fatores específicos: (i) a falta de políticas públicas que incentivassem e mantivessem o desenvolvimento local, (ii) a ausência de uma elite industrial na cidade, (iii) a carência de infra-estrutura adequada para escoamento da

⁷¹ Baseado em Araújo (2004).

produção industrial existente e a (iv) exclusão do município nos projetos referentes ao I e II Plano de Desenvolvimento Nacional.

Em conjunto com o esvaziamento econômico, o adensamento populacional proporcionou ao município, conforme consta do último censo do IBGE⁷², o 15º lugar entre as cidades com maior população do Brasil. O aumento da população local ocorreu a partir da década de 1950, quando, em função do crescimento econômico e da existência de um aglomerado de indústrias, o município demandava mão de obra. Dessa forma, sua população aumentava, apesar da atividade econômica decrescer.

Segundo Araújo (2004), com a perda de indústrias de grande porte (cimento, fósforo, siderurgia e metal-mecânica) a economia de São Gonçalo passou por uma significativa alteração de perfil a partir de meados da década de 1970, chegando no ano 2000 voltada principalmente para setores de bens de consumo, com destaque para químico-farmacêutico (26,5%), têxtil e calçados (25%) e de alimentos e bebidas (23,5%)...”

Entre os anos de 1975 e 2000, a indústria gonçalense passou a contar com o agregado de têxtil e calçados, mais especificamente confecções, como segundo segmento em atividade na sua economia. Esse fato foi resultante do grande crescimento populacional ocorrido naquele município durante esses 25 anos, quando sua população tornou-se a décima quinta maior do país, o que gerou uma significativa demanda por bens de consumo para abastecer o mercado consumidor local, conforme destaca Araújo (2004):

*“É fácil perceber, pois, uma ligeira porém importante mudança no perfil industrial gonçalense nesse interregno de 25 anos (70-95) dada pelo crescimento acelerado de setores tipicamente voltados para o consumo, inclusive com a implementação de indústrias antes inexistentes – como a de madeira e mobiliário, a de **têxtil** e calçados e a de alimentos e bebidas. O crescimento acelerado de sua população – e, portanto, do seu mercado doméstico – bem como das populações do seu entorno estão associados ao crescimento dessas indústrias. Além disso, o crescimento das indústrias de bens de consumo foi também uma resposta aos entraves para o crescimento dos demais grupos.”*

Em função dessa realidade, teve início, no fim dos anos 1970 e começo da década de 1980 um intenso movimento de abertura e expansão de empresas (confecções) e lojas de São Gonçalo. As lojas de vestuário se concentraram no bairro de Alcântara, mais especificamente na Rua da Feira. As grandes fábricas e confecções formais de médio e pequeno porte concentram-se nos bairros de Nova Cidade e Trindade. Por sua vez, as confecções e fábricas informais estão dispersas em diversos bairros de São Gonçalo e nos municípios vizinhos.

⁷² Ver Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. Em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 23/01/2006.

Com base na entrevista com os representantes do Sebrae⁷³, foi possível compreender como se deu a formação da aglomeração de empresas de confecção de *jeans* em São Gonçalo. Essa aglomeração foi iniciada com a abertura de micro e pequenas empresas informais, em sua maioria confecções, conduzidas por empreendedoras em grande parte ex-donas de casa.

Não foi encontrado nenhum registro documental sobre quais foram as causas que motivaram essas empreendedoras a iniciar a atividade de confecção. Mas, com base em conversas informais realizadas entre o autor e empresários e ex-empresários que vivenciaram esse período, há fortes indícios de que a abertura de confecções domésticas tenha sido resultante do processo de esvaziamento econômico sofrido por São Gonçalo. Nesses relatos verificou-se que o período de início de operação das confecções em São Gonçalo era o mesmo no qual a atividade na indústria naval e nos demais setores declinava tanto nesse município quanto em Niterói. Pode existir aí uma relação causal entre o esvaziamento econômico e o surgimento da indústria de vestuário gonçalense. Uma vez que as grandes empresas de siderurgia, cimento, e estaleiros encerravam suas atividades em Niterói e São Gonçalo, a maior parte dos seus empregados, trabalhadores formais do sexo masculino, eram demitidos. Ao perderem seus empregos, esses trabalhadores recebiam suas indenizações. Disposto desse capital, proveniente das indenizações recebidas por seus patriarcas, muitas famílias investiam esse capital em uma nova atividade, a confecção de peças de vestuário. Essa atividade era chefiada pelas donas de casas, esposas dos recém-desempregados, que passavam a atuar como empresárias. Essa opção pela gestão feminina era tomada devido à tradição da atividade de costura ser exercida principalmente por mulheres. Como destaca o representante do Sebrae, essas mulheres deixavam o lar e tornavam-se empresárias do dia para a noite, faziam terceirizações na fabricação de vestuário, compravam máquinas de costura e instalavam essas máquinas nas casas das costureiras e passavam a demandar produção das mesmas. Como essas primeiras empreendedoras começaram a ter sucesso, várias outras se sentiram motivadas a fazer o mesmo. Ai se verificava o fenômeno de que em cada garagem de casa existia uma confecção.

Esse fenômeno de motivação coletiva, no qual uma família, ao observar que vizinhos estavam prosperando com a atividade de confecção, se motivava a empreender, gerou um efeito em cadeia, do qual resultou a abertura de diversas confecções informais (fundo de quintal), localizadas na própria residência da empreendedora ou, em muitos casos, sem uma

⁷³ Agradeço a grande contribuição dada pelos representantes do Sebrae de Niterói que por meio dos seus depoimentos permitiram-me compreender melhor a gênese da indústria do *jeans* em São Gonçalo.

localização específica. Conforme destacou o representante do Sebrae, a terceirização era uma realidade para essas empresas, que recebiam as encomendas e repassavam as demandas para costureiras contratadas, remuneradas por produtividade.

Cabe ressaltar que, da mesma forma com que teve início a aglomeração de confecções de *jeans* em São Gonçalo, quase concomitantemente teve início a aglomeração de confecções de moda íntima em Nova Friburgo. Nessa cidade, costureiras demitidas de uma grande fábrica de lingerie passaram a produzir em suas casas (Vieira, 2003), comprando máquinas de costura. Donas de casa que não chegaram a trabalhar nessa fábrica, ao observavam vizinhas e familiares prosperando com a atividade autônoma, passavam a investir na abertura de pequenas confecções em suas casas. Nas duas cidades, as recém-criadas confecções atendiam encomendas para clientes de varejo.

Mas havia uma grande diferença entre as empreendedoras de São Gonçalo e as de Nova Friburgo no que se refere ao aspecto da capacitação e da especialização. Enquanto as costureiras demitidas da grande fábrica em Nova Friburgo possuíam know-how no fabrico de peças de moda íntima, em função dos seus anos de experiência como empregadas (Vieira, 2003), as empreendedoras de São Gonçalo, segundo os representantes do Sebrae, careciam de conhecimento técnico. Poucas procuravam se especializar e, na maioria das vezes, se tornavam dependentes das costureiras que contratavam. Segundo o representante do Sebrae de Niterói, que vivenciou esse período de expansão das confecções em São Gonçalo, em função dessa deficiência, muitas empresárias encontravam dificuldades para atender aos pedidos, pois quando desagradavam as costureiras contratadas, essas “retaliavam” por meio de boicotes na produção. Ao invés de costurarem, essas profissionais pegavam a peça a ser costurada, dobravam e batiam na máquina de costura, quebrando agulhas e inutilizando matérias-primas. Como as proprietárias não dispunham de conhecimento técnico, ligavam para o serviço de assistência técnica e aguardavam até um dia para efetuar a troca de uma agulha. Esses pequenos conflitos entre costureiras e empregadoras sem conhecimento técnico atrapalhou muito o progresso do pólo de São Gonçalo.

Devido a essa falta de capacitação das empreendedoras locais, muitas empresas, começaram a ter dificuldades no cumprimento de prazos e satisfação de clientes. Em Niterói, também ocorreu esse *boom* de confecções, mas as empresas ao buscarem especialização desde o início, passaram a superar as dificuldades de fabricação, apresentando ganhos qualitativos

nos seus produtos. Segundo os entrevistados do Sebrae, coube ao SENAI/CETIQ o fundamental papel na capacitação das empresas de moda do Estado do Rio de Janeiro.

Em São Gonçalo, em um segundo momento, algumas poucas empresas buscaram especialização e capacitação, tornando-se grifes de referência para produtos feitos à base de *jeans* (calças, casacos, shorts, coletes e macacões). Tais empresas montavam escolinhas de capacitação de mão de obra dentro de suas plantas de fabricação. Os representantes do Sebrae ressaltam que nessas escolas as costureiras eram treinadas para que operassem suas máquinas em uma espécie de linha de produção.

O resultado dessa opção, por capacitar mão de obra na linha de produção, pode ser percebido ainda hoje. Das centenas de empresas que foram criadas na década de 1980, as que adotaram esse processo, em grande parte, sobreviveram e ainda são consideradas como as grifes de referência do *jeans* de São Gonçalo.

Além da limitação técnica, as pequenas e micro empresas de vestuário de São Gonçalo passaram a conviver com a concorrência de outras localidades produtoras de *jeans* no Estado do Rio de Janeiro. Nesse mesmo período dos anos 1980, além da Rua da Feira em São Gonçalo, prosperavam as confecções de jeans de Vilar dos Teles (Zona Oeste da cidade do Rio de Janeiro) e de Campos dos Goytacazes (Região Noroeste Fluminense).

Contudo, não foi a concorrência com outras localidades fabricantes de *jeans* que prejudicou seriamente o aglomerado de empresas de São Gonçalo. Segundo conversas informais com ex-empresários e empresários que vivenciaram aquele período, mesmo com a concorrência em outras cidades, as lojas da Rua da Feira prosperavam, estando de segunda-feira até sábado repletas de sacoleiras que vinham de outros municípios fluminenses e do interior de Minas Gerais para comprar as peças de vestuário a preços baratos e revendê-las em suas cidades.

O primeiro grande impacto sofrido pelas confecções e lojas de vestuário em São Gonçalo ocorreu no fim da década de 1980, com a crise inflacionária do Governo Sarney. As confecções que haviam iniciado suas atividades no começo da década de 1980 sofreram um grande impacto com a perda de seu capital de giro. Essas empresas, muitas delas já formalizadas, vendiam para seus clientes, as sacoleiras, a prazo, com previsão de recebimento das vendas em sessenta dias, mas eram obrigadas a quitar dívidas com fornecedores em um prazo máximo de 24 ou 48 horas. Quando recebiam o valor das vendas, esse já estava desvalorizado e com poder de compra reduzido. Assim, muitas empresas, fossem essas

confeções ou lojas, faliram por não conseguirem acompanhar a inflação e a desvalorização do Cruzado e Cruzado Novo. Além da perda de capital de giro, a ciranda financeira do fim do Governo Sarney também contraiu a demanda das sacoleiras que compravam na Rua da Feira. As empresas gonçalenses sofreram duplas perdas: financeiras e de clientes.

Cabe destacar que em nenhuma das entrevistas ou conversas informais foi identificada a existência de uma atuação conjunta por parte dos empresários do setor de moda-vestuário de São Gonçalo com o objetivo de se associarem e buscarem algum tipo de apoio naquela ocasião. Quando raramente buscavam esse apoio, o faziam de forma isolada, contratando consultores para atender às demandas de sua empresa exclusivamente. Identifica-se, nesse período, uma baixa presença de capital social (Putnam, 2002) entre essa classe empresarial. Outra ausência relevante nesse período de auge e declínio, entre os anos de 1980 e 1990, foi do poder público municipal. Um empresário entrevistado e outros que participaram de conversas informais destacam que, em nenhum momento, as administrações municipais do período buscaram se aproximar do empresariado local com objetivo de fomentar a atividade de fabricação e comercialização de peças de vestuário. Conforme declarou o empresário entrevistado, em nenhum momento a Prefeitura Municipal de São Gonçalo buscou melhorar as condições de infra-estrutura do aglomerado de empresas, fosse por meio de iluminação pública, fosse com a construção de um estacionamento para clientes.

Após o período de inflação e o confisco monetário empreendido pelo Governo Collor, muitas empresas de confecção de *jeans* em São Gonçalo deixaram de existir. Não foram encontrados estudos que determinassem qual foi o impacto específico da inflação e do confisco sobre as empresas gonçalenses, nem o total de empresas que encerraram suas atividades, mas até hoje o impacto desses fenômenos macroeconômicos estão presentes na memória de empresários e ex-empresários gonçalenses ligados ao setor de confecção.

Em meados da década de 1990, a realidade da produção de *jeans* em São Gonçalo diferia do que ocorrera dez anos antes. Sem a intensidade comercial vivida no passado, as lojas da Rua da Feira se mantinham com vendas basicamente para a população local e as confecções iniciavam um lento processo de busca de diferenciação de seus produtos.

Os entrevistados do Sebrae definiram bem a cronologia do aglomerado de empresas de confecção de São Gonçalo em duas fases distintas. A primeira ocorreu entre o 1980 e 1990, com a abertura de um grande número de empresas, das quais aproximadamente 90% encerraram suas atividades ainda na primeira metade da década de 1990. A segunda fase teve

início após a implantação do Plano Real (1994), quando as remanescentes da primeira fase juntamente com as novas empresas passaram a formar dois grupos diferenciados de empresas no tocante a especialização e qualificação. No primeiro grupo tanto as grifes sobreviventes quanto as iniciantes buscaram especialização na produção por meio do desenvolvimento do design e na qualificação e capacitação de mão-de-obra. Dentre essas empresas, algumas já com grifes estabelecidas, iniciaram atividade exportadora por conta própria sem apoio institucional. Seus produtos são compatíveis com os produzidos por grifes de Niterói ou do Rio de Janeiro, voltados para consumidores de classe média alta. O segundo grupo, composto em maioria por empresas com fundação após o Plano Real, persistiram na produção de peças de vestuário diversificadas (moda íntima, moda praia, moda masculina e feminina) cuja competitividade reside no volume, com baixo valor agregado. Dessa forma, o APL de empresas de confecção e vestuário de São Gonçalo não encontram-se mais circunscrito a peças *jeans* como ocorria na década de 1980, produzindo também outros gêneros de produtos.

Essa divisão entre dois grupos distintos é um fator que inibe a integração de empresas do APL de confecção e vestuários. A iniciativa tomada por alguns empresários do setor em dezembro de 2000 para a criação de um Pólo de Moda de São Gonçalo, que congregasse e representasse as empresas do arranjo, não logrou êxito. Naquela ocasião existiam na cidade aproximadamente, entre indústrias e confecções, 150 empresas que geravam 3 mil empregos diretos. Nessa primeira tentativa de associação, era planejada uma sede para o futuro Pólo de Moda no bairro de Nova Cidade (Camacho, 2000).

No estudo de Brito (2004)⁷⁴, foram mapeadas 124 empresas do setor de confecções e vestuário, que geravam 3.619 postos de trabalho na cidade. A diversificação de produtos já era notada conforme consta dos dados da tabela 20.

Com base nas entrevistas realizadas com empresários durante a pesquisa de campo, foi possível identificar que, apesar do número expressivo de mais de cem empresas do setor de confecções-vestuário, não há um ideário dominante nessa classe empresarial na busca por uma integração e por uma representatividade. Essa falta de associativismo e baixa ou inexistente cooperação também pode ser considerada como um dos fatores que muito influenciaram nas duas últimas décadas e ainda influenciam o desenvolvimento do APL de empresas de São Gonçalo. Não dispondo de representatividade e de cooperação, as empresas

⁷⁴ Ver Perfil das Concentrações das Atividades Econômicas do Estado do Rio de Janeiro. Editora SEBRAE. Rio de Janeiro, 2003.

acabam por serem alijadas de ações de apoio do poder público, tais como: iluminação e pavimentação nas vias de acesso às suas plantas industriais e melhorias nos locais com maior concentração de lojas de comércio de vestuário. Além disso, encontram dificuldade para acesso a crédito e obtenção de qualificação.

Tabela 20 – Características da Concentração de Atividades de Confeção e Vestuário de São Gonçalo⁷⁵

Atividade	Nº. de Estabelecimentos	Nº. de Empregos	Nº. médio de Empregados por Estabelecimento
Fabricação de outros artigos têxteis - exclusive vestuário	5	540	108
Confeção de outras peças de vestuário	112	2.547	22,74
Confeção de roupas profissionais	7	532	76
Total	124	3.619	29,19

Fonte: Adaptado de Perfil das Concentrações das Atividades Econômicas do Estado do Rio de Janeiro. Editora SEBRAE. Rio de Janeiro, 2003.

Dessa forma, somente as empresas que se tornaram grifes de referência conseguem acesso a crédito e qualificação profissional, mas permanecem alijadas de benefícios promovidos pelo poder público. Foi identificado, também, que essa cisão entre empresas de primeiro e segundo grupos não é a única forma de separação no APL. Além dessa, existe a cisão geográfica. Atualmente em São Gonçalo há duas áreas de concentração de empresas de confecção-vestuário. A primeira é a Rua da Feira, no bairro de Alcântara, e a segunda está situada nos bairros de Nova Cidade e Trindade. Na primeira região há número expressivo de lojas que comercializam produtos de vestuário diversificados, sendo nítida tal variedade ao se caminhar pela extensão de aproximadamente 1 Km de rua. Há lojas de artigos de moda íntima, moda praia, moda masculina, mas o *jeans* ainda é predominante. Por sua vez, os bairros de Nova Cidade e Trindade abrigam a maior parte da produção de vestuário de São Gonçalo. Nessa região estão instaladas as fábricas que produzem em sua maioria *jeans*. Algumas dessas fábricas são das grifes do primeiro grupo, mais especializadas e com produtos de valor agregado. Essas fábricas contam com *show-room* dentro de suas plantas para apresentar seus produtos aos clientes atacadistas, que comercializam sua produção em

⁷⁵ Adaptado de Perfil das Concentrações das Atividades Econômicas do Estado do Rio de Janeiro. Editora SEBRAE. Rio de Janeiro, 2003.

lojas de Niterói e do Rio de Janeiro. Os empresários da primeira e da segunda região pouco se comunicam e apresentam apenas intensa relação de concorrência, não se percebendo como parceiros.

Essas cisões, tanto a geográfica quanto a de desenvolvimento, impactam drasticamente no desenvolvimento do APL, mas já começa a tomar forma e peso um movimento de alguns empresários para que seja promovida uma “unificação” e cooperação entre as empresas do de vestuário. Com base nas entrevistas junto a empresários, representantes do Sebrae e da instituição de ensino envolvida, nota-se a existência de uma ação por parte de alguns empresários para a constituição de uma associação de empresas que represente todo o APL de São Gonçalo. Esse movimento sucedeu a tentativa de 2000 para a constituição de um Pólo de Moda Gonçalense.

No primeiro semestre de 2005, um grupo de cinco empresários do setor de confecções-vestuário procurou o Sebrae em São Gonçalo com o objetivo de buscar formas e alternativas que promovessem uma associação representativa do setor. Esses indivíduos eram motivados principalmente pela ameaça da concorrência predatória dos produtos importados da China e por suas vivências passadas. Esse grupo era composto por empreendedores que vivenciaram o movimento de formação e expansão do APL de moda. Presenciaram e participaram também do declínio, sofrido pelo aglomerado no fim da década de 1980 e início da década de 1990. Assim, ao terem vivido a experiência de um surto de crescimento de 10 anos e um drástico e rápido declínio tanto os empresários mais antigos como os que iniciaram suas atividades nos últimos anos se “lembram” do quanto foi danoso para o setor a ausência de uma representatividade e de uma forte cooperação entre firmas locais. Dessa forma, a busca junto ao Sebrae para a formação de uma instituição que representasse o aglomerado passou a ser pleiteada.

Após várias reuniões entre Sebrae, FIRJAN, Prefeitura Municipal de São Gonçalo e esse grupo de empresários ficou decidida a criação do Pólo de Moda para a cidade. Consistia em uma nova tentativa de unir as empresas do setor sob uma instituição que as representasse.

Em novembro de 2005, foi inaugurado no Bairro de Nova Cidade o Shopping das Fábricas de São Gonçalo. A inauguração desse shopping tem um significado simbólico e concreto muito importante, uma vez que foi a concretização dos esforços do Sebrae e da FIRJAN em parceria com os o grupo dos cinco empresários locais, que proporcionou a criação de um espaço no qual fossem expostos os produtos fabricados por empresas de

confeção-vestuário do APL, além de representar a sede física do Pólo de Moda de São Gonçalo. Essa instituição, o Pólo de Moda, foi fundada concomitantemente com o Shopping das Fábricas, tornando-se a primeira instituição representativa das empresas do APL de moda de São Gonçalo. Teve início com essa dupla inauguração um movimento de associativismo no APL. Após ter iniciado com cinco empresas (o grupo que buscou apoio institucional) em novembro, já em dezembro de 2005 o Pólo de Moda contava com 27 empresas. De acordo com o consultor do Sebrae que assessorou a constituição do Shopping das Fábricas e do Pólo de Moda, esse associativismo foi um movimento endógeno com desdobramentos e grande potencial de sucesso. Tal potencial foi constatado durante a pesquisa de campo, por meio de observação empírica. Ao observar uma reunião entre empresários integrantes do Pólo de Moda, foi constatada a busca pela profissionalização e pelo apoio para ampliação dessa instituição por meio do aumento do número de empresas participantes. Esse associativismo constitui-se em um movimento endógeno, diferentemente do observado no APL de Niterói onde coube a FIRJAN a promoção da união entre empresas. Em São Gonçalo, os empresários realizaram a programação de lançamento e de divulgação do Shopping das Fábricas, sem a necessidade de uma intervenção maior por parte das instituições. A crescente mobilização resulta em boa parte da presença de uma liderança local, um empresário participante do Pólo de Moda, atuante, que vem conseguindo romper a inércia existente e congregar empresas e pessoas em favor do desenvolvimento daquela instituição. Confirmado em outros depoimentos como o da instituição de ensino envolvida na formação do Pólo, esse movimento associativo da classe empresarial local pode ser considerado como um elemento bem característico do Pólo de Moda de São Gonçalo.

É fundamental destacar que em todos os depoimentos com empresários e representantes de instituições ficou nítida a proposta de expansão do Pólo de Moda de forma a agregar todas as empresas do Arranjo Produtivo Local. Ao ser concretizada, essa proposta poderá significar um intenso desenvolvimento do arranjo com ganho de peso político no âmbito local e facilidades de acesso a crédito.

Desde da formação do Pólo de Moda de São Gonçalo em novembro de 2005, várias instituições se engajaram nesse projeto. Na sede do Pólo, que também é a sede do Shopping das Fábricas, há um painel de grandes dimensões, onde estão destacadas as logomarcas das instituições que participaram do projeto desde que o Sebrae passou a apoiar o mesmo. Compõem esse conjunto de instituições: FIRJAN, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal,

SEBRAE, SENAI, SESI, Prefeitura Municipal de São Gonçalo, Universidade Salgado de Oliveira e Correios.

O movimento de associação e cooperação entre as empresas ainda se encontra em um estágio inicial apesar de ser perceptível. O representante do Pólo destacou a dificuldade de convencer outros empresários integrantes da instituição a se engajarem em projetos de acesso a mercados. Segundo esse empresário, oportunidades de negócios compatíveis com o perfil das empresas do Pólo, em sua maior parte fabricantes de produtos diversificados mas com baixo valor agregado, não são aproveitadas por seus pares. Assim sendo, as iniciativas dos empresários significam uma relevante evolução na interação entre os integrantes do APL, mas ainda há um grande trabalho a ser promovido junto às demais empresas do arranjo.

4.2.2.2. Perfil Econômico do APL de Moda de São Gonçalo

O setor de confecções-vestuário em São Gonçalo é composto essencialmente por empresas de confecções, sendo muitas dessas informais. Parte significativa dessas empresas terceirizam os serviços de costura para empregados autônomos. A profissional que recebe as encomendas de uma dada empresa e costura até formar uma peça de vestuário semi-acabado possui papel determinante no processo produtivo desse setor. Essa profissional, a costureira, é remunerada por peça produzida e possui como local de trabalho sua própria residência.

Nessa cadeia produtiva, as empresas recebem encomenda dos seus clientes atacadistas ou demandas de suas próprias lojas, cortam as grandes peças de tecido, como, por exemplo, o índigo, e enviam esse material já cortado e modelado para que as costureiras prestadoras de serviço, “fechem as peças”, que significa arrematar e costurar as partes de tecido, transformando o conjunto em peças de vestuário. Essa estrutura de produção é tão significativa para as empresas de São Gonçalo. Tal característica pode ser confirmada na entrevista de uma representante de uma grande grife de São Gonçalo. Essa profissional afirmou ser externa toda a etapa de costura da sua grife. Essa atividade é feita por PMEs informais, as confecções. Na empresa estão presentes as etapas de criação, desenvolvimento, corte e acabamento.

Além desse depoimento, foi percebido por meio de observações empíricas, conversas informais e também em entrevistas com representantes do Pólo de Moda de Niterói e de São Gonçalo, que essa cadeia de produção atende tanto marcas com produtos com baixo valor agregado, como grifes niteroienses que participam do Rio Fashion Business.

Assim sendo, uma etapa da produção é informal, o que impacta significativamente na quantificação do peso econômico que o setor de confecções-vestuário possui na composição do PIB de São Gonçalo.

Conforme destacado no subitem “Perfil Econômico do Pólo de Moda de Niterói”, a Fundação CIDE, ao segmentar os setores econômicos, classificou como indústria do vestuário o setor que abrange as confecções e fábricas de roupas. Em função disso, será com base nessa classificação que será analisado o desempenho do setor de confecções-vestuário em São Gonçalo. Mas é primordial destacar que, devido ao fato de parte da cadeia produtiva desse setor estar na informalidade, os dados apresentados a seguir não expressam integralmente o comportamento e o peso econômico desse setor. A tabela 21 indica o percentual de participação do setor de confecções-vestuário, entendido aqui como indústria do vestuário, na composição do PIB gonçalense.

Tabela 21 – Participação da Indústria do Vestuário na Composição do PIB Gonçalense em Valores Absolutos e Relativos – 2000-2003⁷⁶

Ano	Indústria do vestuário (A)	PIB TOTAL (B)	% (A) / (B)
2000	14.772.806,46	3.049.511.269,66	0,48%
2001	20.836.201,77	3.066.769.685,45	0,68%
2002	12.749.365,64	3.393.945.310,63	0,38%
2003	9.833.769,71	3.449.647.222,42	0,29%
Acumulado	58.192.143,58	12.959.873.488,16	0,45%

Fonte: Baseado em Fundação CIDE.

A percepção de que a indústria do vestuário apresenta uma contribuição maior do que a indústria têxtil para o PIB de São Gonçalo é verificada na tabela 22, na qual se identifica que, do total de riquezas gerados na economia desse município, o percentual gerado pelo setor de vestuário é maior do que o percentual do setor têxtil.

⁷⁶ Valores correntes em Reais. Baseado em Fundação CIDE. Em: <http://200.156.34.123/cgi/defthtm.exe?CIDE/PIB/PIBCOR.def>. Acesso em 17/01/2006.

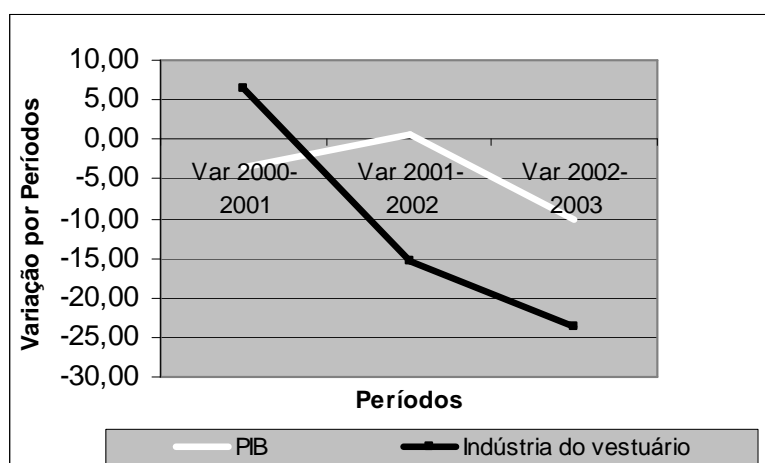
Tabela 22 – Participação da Indústria Têxtil na Composição do PIB Gonçalense em Valores Absolutos e Relativos – 2000-2003⁷⁷

Ano	Indústria Têxtil (A)	PIB TOTAL (B)	% (A) / (B)
2000	6.445.241,78	3.049.511.269,66	0,17%
2001	5.933.703,66	3.066.769.685,45	0,14%
2002	2.257.529,88	3.393.945.310,63	0,07%
2003	4.870.042,21	3.449.647.222,42	0,14%
Acumulado	R\$ 19.506.517,53	12.959.873.488,16	0,13%

Fonte: Baseado em Fundação CIDE.

A variação do total de riquezas gerado pela indústria de vestuário entre os anos de 2000 e 2003 apresenta comportamento diferenciado em relação à variação do PIB de São Gonçalo. Enquanto a indústria de vestuário vem apresentando variação negativa nesse intervalo de tempo (2000-2001: 6,46%; 2001-2002: -15,32 %; 2002-2003: -23,60%) do total produzido nesse intervalo de tempo, o PIB gonçalense iniciou uma breve recuperação no período de 2000 a 2002 (2000-2001: -3,46%; 2001-2002: 0,61%) e voltou a cair entre 2002 e 2003 (-10,27%). Esses comportamentos distintos podem ser identificados no gráfico 10.

Gráfico 10 – Crescimento percentual do PIB e do Setor da Indústria de Vestuário na Cidade de São Gonçalo entre 2000 e 2003⁷⁸.



Fonte: Elaborado pelo autor.

⁷⁷ Valores correntes em Reais. Baseado em Fundação CIDE. Em: <http://200.156.34.123/cgi/defthtm.exe?CIDE/PIB/PIBCOR.def>. Acesso em 17/01/2006.

⁷⁸ Calculado com base em valores de Reais correntes. Para o cálculo da variação do PIB, foi aplicado o deflator implícito do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Sistema de Contas Nacionais (IBGE/SCN Anual). No caso do setor da Indústria de Vestuário foi adotado como deflator o IPA-OG, da Fundação Getúlio Vargas, Conjuntura Econômica (FGV/Conj. Econômica). Baseado em Fundação CIDE, em: <http://200.156.34.123/cgi/defthtm.exe?CIDE/PIB/PIBCOR.def> e IPEADATA, em <http://www.ipeadata.gov.br>. Acesso em 17/01/2006.

Há possibilidade de existir uma possível relação entre a queda de desempenho da indústria de vestuário em São Gonçalo e a mobilização dos empresários locais na busca de apoio institucional para melhoria do setor. Caso o movimento de queda tenha persistido entre os anos 2003 e 2004, poderíamos afirmar que, conforme consta em depoimento do representante do Pólo de Moda de São Gonçalo, a queda no faturamento das empresas de vestuário locais motivaram a tomada de iniciativa de um grupo de empresários para que não ocorresse outra fase de falências e fechamento de empresas como o que se deu em 1990. Até o fechamento desse estudo, porém, os dados sobre o ano de 2004 não estavam disponíveis pela Fundação CIDE.

4.2.3. Cabo Frio

A cidade de Cabo Frio está localizada na Região das Baixadas Litorâneas, da qual também fazem parte os municípios de Araruama, Armação dos Búzios, Arraial do Cabo, Cachoeiras de Macacu, Casimiro de Abreu, Iguaba Grande, Maricá, Rio Bonito, Rio das Ostras, São Pedro da Aldeia, Saquarema e Silva Jardim⁷⁹.

Com belas praias e vários monumentos históricos, a cidade tem no turismo uma de suas principais fontes de renda. Esse balneário é muito procurado por cariocas, como também por paulistas, mineiros e brasilienses.

Cabo Frio tem limites com os municípios de Arraial do Cabo (Sul), São Pedro da Aldeia (Oeste), Araruama (Sudoeste), Casimiro de Abreu (Norte), Armação de Búzios (Leste) e o Oceano Atlântico (Nordeste e Sudeste).⁸⁰ Sua área é de 410 Km², correspondendo a 7,9 % da Região das Baixadas Litorâneas.

A fundação da cidade ocorreu no século XVII, mais precisamente em 15 de agosto de 1616. Seu primeiro nome foi Nossa Senhora da Assunção de Cabo Frio.

Com o fim da escravidão, em 1889, a economia de Cabo Frio, basicamente composta pela agricultura em grandes latifúndios, entrou em colapso. Somente anos mais tarde com o desenvolvimento das indústrias salineira, da pesca e do turismo, a economia da região retoma um período de crescimento. A construção da Ferrovia Niterói-Cabo Frio e da Rodovia RJ-106

⁷⁹ Ibidem.

⁸⁰ Baseado em IBGE Cidades @. Em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>. Acesso em 26/01/2006.

e ampliação do porto do município contribuíram para esse desenvolvimento. Em 1985 e 1996, respectivamente os distritos de Arraial do Cabo e Armação de Búzios se emanciparam.

Sua população, segundo o censo do IBGE de 2000, era composta por 126.828 habitantes. Em estimativa de 2003, essa mesma população havia crescido 12,74%, contando com 142.984 habitantes. Desse total, 91.318 são eleitores.

Cabo Frio ocupa a 11ª posição no Ranking do IDH no Estado do Rio de Janeiro, com o valor de 0,792, conforme consta a tabela 15 da página 14. Sua população possui uma proporção de 98,8 homens para cada 100 mulheres, o que sinaliza com o fato de que dos residentes no município, a maioria é do sexo feminino.

A influência da sazonalidade na economia municipal é intensa. Tal fato é identificado na taxa de ocupação dos domicílios existentes na cidade, dos quais somente 52% apresentam ocupação permanente. Os outros 48% não são ocupados durante todo o ano. Esse percentual corresponde a 33.301 domicílios, sendo que desse número, 74%, ou seja, 24.642 são ocupados somente nas temporadas de férias.

Verifica-se que além de ser uma cidade extremamente dependente da atividade turística, Cabo Frio também possui a maior parte de sua população composta por mulheres. Essas constatações validam a declaração feita pelo representante da Associação Comercial e Industrial da Rua dos Biquínis sobre a importância econômica e social da atividade de moda praia para a população local. Segundo esse empresário, a Prefeitura Municipal de Cabo Frio é a grande instituição incentivadora do APL de Moda Praia de Cabo Frio por entender a importância econômica e social desse para o município. Importância econômica porque a indústria de moda praia colabora com o PIB do município. E importância social por ser a atividade econômica que mais emprega mão de obra feminina na cidade. As demais atividades, tais como turismo, pesca e a produção de sal são predominantemente exercidas por homens.

Com base nesse depoimento e também nos dados coletados em conversas com vendedoras das lojas de artigos de moda praia da Rua dos Biquínis foi possível elaborar a tabela 23 na qual é apresentado o impacto dessa atividade econômica na renda de uma típica família de moradores de Cabo Frio.

Tabela 23 – Participação da Remuneração com Moda Praia na Renda Familiar em Cabo Frio.⁸¹

Membro da Família	Atividade Profissional	Renda individual
Pai	Pescador	R\$ 400,00
Mãe	Costureira	R\$ 300,00
Filha	Vendedora no comércio de Moda Praia	R\$ 300,00
Renda familiar total		R\$ 1.000,00



Membros da Família que trabalham com moda praia.

Fonte: elaborado pelo autor

Os empregos femininos na Moda Praia auxiliam em muito a renda das famílias locais. Ocorrem casos nos quais a família, sem os empregos femininos, perderia aproximadamente dois terços de sua renda total.

Essa constatação salienta o quanto o setor de moda praia é relevante para a cidade de Cabo Frio. Assim, qualquer política pública para com esse setor deve ser devidamente analisada antes da sua implantação, pois em caso de uma forte crise, semelhante à ocorrida na indústria de vestuário (*jeans*) em São Gonçalo no início dos anos 1990, poderá afetar drasticamente a vida de muitas famílias cabofrienses.

4.2.3.1. O APL de Moda Praia

A fabricação de artigos de moda praia, em especial o biquíni, na cidade de Cabo Frio teve início em 1953 por meio de um evento praticamente acidental. Naquele ano, freqüentava o balneário a atriz Tônia Carreiro. Durante sua estada no local, seu biquíni havia descosturado acidentalmente. Desejando continuar banhando-se de mar, mas não dispondo de nenhuma loja de biquíni por perto, a atriz procurou os serviços de uma costureira local que pudesse consertar seu biquíni. Foi nessa ocasião que Tônia Carreiro conheceu a costureira cabofriense Nilza Rodrigues Lisboa. Essa costureira não só consertou como também incrementou a peça de moda praia, demonstrando habilidade para a fabricação de tal produto. A atriz passou a encomendar biquínis junto à costureira Nilza, além de usá-los nas praias de Cabo Frio e do Rio de Janeiro.⁸²

⁸¹ Elaborado pelo autor.

⁸² Meu agradecimento ao representante da diretoria da Associação Comercial e Industrial da Rua dos Biquínis pelo relato histórico sobre o início do APL de Moda Praia de Cabo Frio.

Segundo Peixoto (2005), as encomendas de biquínis aumentaram e a senhora Nilza passou a contar com parentas e conhecidas para produzir de maneira a atender uma demanda crescente. Contando com 32 costureiras e 22 máquinas de costura, essa pequena empresária teve papel determinante para a constituição do APL de Moda Praia de Cabo Frio. Ela não só iniciou a atividade de produção de biquínis na cidade, como também estimulou outras costureiras a abrirem suas próprias microempresas. Até hoje essa história é narrada com orgulho pelos moradores locais. Cabe destacar que todos os entrevistados citaram ou comentaram sobre a Sra. Nilza.

Essa empresária e empreendedora residia e tinha sua oficina localizada no bairro da Gamboa, às margens do Canal do Itajurú. Os moradores desse bairro eram famílias de pescadores. Pelo fato de residir nessa localidade e ali iniciar sua produção, D. Nilza acabou promovendo uma concentração de oficinas de costura que produziam biquínis para os turistas que freqüentavam o balneário.

Essa aglomeração de micro e pequenas empresas informais passou a se concentrar nas casas das famílias de pescadores e costureiras residentes na Rua José Rodrigues Povia, no bairro da Gamboa. Essa rua viria futuramente a ser denominada Rua dos Biquínis.

No apanhado histórico feito por Peixoto (2005) sobre o APL consta que durante a década de 1980, empreendedores de outras cidades (Rio de Janeiro, Petrópolis, São Paulo e Belo Horizonte), freqüentadores do balneário de Cabo Frio, vislumbraram a potencialidade do negócio de moda praia na Rua dos Biquínis. Esses empresários, além de iniciarem sua produção com base em novos maquinários e tendências de moda, também começaram a fabricação de outros produtos além dos biquínis, tais como vestidos, “shortinhos” e blusas femininas de malha. Essa afirmativa é validada pelo depoimento do empresário representante do Consórcio de Moda Praia de Cabo Frio, que informou ter deixado o Rio de Janeiro para se instalar na cidade e iniciar a produção de Moda Praia no ano de 1989, após ter adquirido uma casa e montado uma oficina na cidade.

Essa chegada de novos empresários à região, além de propiciar ao APL de moda praia inovações tecnológicas e de produto, também atraiu maior visibilidade para a cidade de Cabo Frio e seus produtos de vestuário. Nesse período também passa a crescer o número de sacoleiros que visitavam a Rua dos Biquínis para comprar as peças e revendê-las em suas cidades. Um fenômeno semelhante ao que acontecia na Rua da Feira, em São Gonçalo, com as calças *jeans*. Contudo, os sacoleiros que freqüentavam a rua de Cabo Frio eram

provenientes tanto de outras cidades do Brasil, como também de outros países. Percebe-se, aí, a existência do “sacoleiro internacional”, que visita o balneário desde início da década de 1990, compra uma quantidade grande de mercadorias e as revende no seu país. Tal fato demonstra bem como a moda praia de Cabo Frio se internacionalizou desde o início da atividade, sem maiores esforços de seus empresários. O representante da ACIRB confirma essa forma de internacionalização de produtos ao afirmar que as empresas do APL de Moda Praia de Cabo Frio sempre exportaram e ainda exportam por meio dos “sacoleiros internacionais”. Mas começam também a fazer exportações diretas sem a presença desses intermediários, por meio de pequenos volumes, contatando seus clientes por meio da Internet e enviando esses volumes via Exporta Fácil dos Correios.

Essa forma de exportação confirma a afirmativa da representante do Centro Internacional de Negócios (CIN) da FIRJAN sobre o processo de internacionalização das empresas fluminenses em geral. Seus processos de internacionalização se dão na maioria das vezes quando seus produtos são “descobertos” pelos clientes estrangeiros. São esses clientes que iniciam a negociação. Em seguida são feitas as encomendas e tem início a exportação. Segundo a representante, a maioria das empresas são mais compradas do que vendidas. Sua inserção se dá de forma passiva no mercado internacional, por meio dos importadores. Sua conduta consiste em aguardar que os clientes estrangeiros as encontrem.

Para o empresário representante do Consórcio de Moda Praia, até a chegada de novos empreendedores na região, as confecções da Rua dos Biquínis pouco inovavam, limitando-se somente a dois modelos básicos: o “cortininha” e o “meia taça”, que era chamada de capas de asa-delta. Com a chegada de novos empresários, conforme citado anteriormente, foram lançados novos modelos de biquínis e as vendas de moda praia no atacado sofreram incremento.

No fim da década de 1980 e início da década de 1990, o aluguel e o comércio na Rua dos Biquínis passaram por um período de crescimento. Em comparação com São Gonçalo, mesmo com as mudanças macroeconômicas, as empresas cabofrienses apresentaram crescimento. Essa diferença pode ser compreendida pelo fato de que, em São Gonçalo, o investimento no fabrico de jeans era maior e as empresas já se encontravam naquele momento formalizadas. Por sua vez, as empresas do bairro da Gamboa, em Cabo Frio, estavam ainda, em grande parte, na informalidade e a cidade continuava a receber turistas que também eram consumidores dos produtos de moda praia. Assim, mesmo com turbulências

macroeconômicas (hiperinflação, ciranda financeira e confisco de poupanças), as empresas de moda praia em Cabo Frio não receberam um impacto tão intenso quanto às gonçalenses.

Uma prova do desenvolvimento do aglomerado de empresas de moda praia naquela cidade foi o aumento não só dos aluguéis, mas também do preço das “luvas” dos imóveis na região. Conforme descreve Peixoto, nesse período novas lojas foram construídas, sendo erguidos dois pequenos *shoppings*. Esse desenvolvimento local também é confirmado na entrevista com um empresário do Pólo de Moda da região, que inclusive descreve como se deu a concentração espacial que propiciou a atual distribuição física da Rua dos Biquínis. Inicialmente as lojas e confecções de moda praia se estendiam por todo o Bairro da Gamboa de forma dispersa. A partir de 1990 todas as casas do primeiro quarteirão daquele bairro foram se transformando em lojas formando a atual concentração, denominada Rua dos Biquínis.

Um fato ocorrido em 1998, período de expansão da aglomeração de empresas da Rua dos Biquínis, e descrito por Peixoto foi a mobilização para a preservação da área para estacionamento de clientes compradores de produtos de moda praia. Essa área pertencia a Marinha do Brasil, mas não havia sido ainda ocupada. Quando essa instituição tentou reintegrá-la de forma a comprometer o único estacionamento e consequentemente o comércio local, os empresários, a sociedade em geral e a comunidade de pescadores se mobilizaram contra essa ação. Como resultado dessa mobilização social, o terreno foi negociado e hoje é o estacionamento, ainda carecendo de uma devida urbanização, para os clientes que consomem os produtos dessas lojas. Além de significar um acontecimento fundamental para a manutenção do crescimento econômico do pólo, essa mobilização consistiu na primeira ação, de que se tem registro, envolvendo cooperação e associativismo, com confiança (Locke, 2001) entre atores locais para o desenvolvimento do APL.

Além dessa mobilização, outro fato que muito contribuiu para o desenvolvimento do arranjo foi a reforma da Rua dos Biquínis. Em dezembro de 2002, após um mês de obras e um investimento de R\$ 1,4 milhão, a Prefeitura Municipal de Cabo Frio (PMCF) entregou aos trabalhadores e empresários das 180 lojas que compunham a aglomeração de empresas no bairro da Gamboa, um Shopping a céu aberto. Conforme descreve a edição de O Globo de 08 de dezembro de 2002, o primeiro quarteirão da Rua José Rodrigues Pova, a Rua dos Biquínis, passava a contar com piso de granito, cobertura para pedestres, novas fachadas e marquises, redes de drenagem pluvial e coletora de esgoto, e fiação elétrica subterrânea ao

longo dos seus 200 metros de extensão. Como resultado dessa obra de urbanização, esse quarteirão passou a ser denominado pela Prefeitura como Shopping Aberto da Gamboa. Nesse espaço, além de poderem fazer suas compras, tanto turistas quanto sacoleiros (nacionais e internacionais) passaram desde aquela data a dispor de lanchonetes e bancos para descanso. Além dessas novas características, a PMCF construiu e disponibilizou para trabalhadores e clientes um serviço de balsas que promove a travessia do Canal do Itajurú, permitindo a quem desejar chegar a Rua dos Biquínis uma economia de aproximadamente dez minutos, sem ter a necessidade de atravessar a ponte sobre o referido canal.

Figura 2 – Foto da entrada Rua dos Biquínis, Shopping Aberto da Gamboa



Fonte: Extraído do site http://www.ruadosbiquinis.com.br/pagina_inicial.htm. Acesso em 26/01/2005.

Figura 3 – Foto do interior do Rua dos Biquínis, Shopping Aberto da Gamboa⁸³



Fonte: Extraído do site http://www.ruadosbiquinis.com.br/pagina_inicial.htm. Acesso em 26/01/2005.

⁸³ Extraído de Cabo Frio News. Em: <http://www.carneiro.com.br/biquinis.htm>. Acesso em 26/01/2005

Foi grande o impacto desse conjunto de reformas implementadas pela PMCF. Dos três casos analisados nesse trabalho, ficou evidenciado que o maior esforço direto por parte de uma administração pública municipal para incentivar o desenvolvimento de um pólo de atividade econômica se deu em Cabo Frio. Sem subsídios, concessões e renúncia fiscal, a Prefeitura dessa cidade agregou as empresas de moda praia da Gamboa espacialmente. Em função dessa agregação física, o nível de troca de informações e conhecimento também sofreu incremento, conforme pode ser presenciado pelo autor através de observações empíricas e conversas informais com funcionários de três lojas que estão no shopping.

Cabe destacar os diferentes estágios pelos quais o conjunto de empresas de moda praia de Cabo Frio passou desde o ano de 1953. Da formação inicial até o fim da década de 1980, as empresas ali instaladas constituíam-se em uma aglomeração de atividade econômica. Essencialmente elas produziam biquínis sem inovação, com baixo valor agregado, e revendiam-nos em grandes volumes. Com a chegada de novos empresários, entre o fim dos anos 1980 e início dos anos 1990, e o aumento da procura pela moda praia de Cabo Frio, ocorre uma primeira transformação evolutiva. Esse conjunto de empresas passou a adotar práticas de inovação, seja na compra de maquinários, seja nas suas instalações. De acordo com o representante do Consórcio de Moda Praia, a inovação se deu não só no produto, como nas lojas que vendiam esses produtos, com a introdução de decoração no interior dos estabelecimentos, a colocação de letreiros luminosos e a implantação de vitrines. Ocorria com esse movimento a mudança do perfil das lojas, antes eminentemente atacadistas, transformando-se em um conjunto de lojas assemelhadas a butiques.

Na medida em que essas inovações nos produtos e nas instalações foram sendo transmitidas e compartilhadas entre as empresas locais, o APL começou a evoluir para tornar-se um pólo de referência da moda praia no Brasil. Essa evolução teve como fato marcante não somente a transmissão de conhecimento, mas também a formação de laços de cooperação como no ocorrido com a questão do terreno para estacionamento em 1998. Com a reforma da Rua dos Biquínis, o APL passou a dispor de maior visibilidade. Somado a esse fato, um evento externo passou a influenciar decisivamente a moda praia em Cabo Frio.

Conforme destaca Peixoto (2005), com a mudança da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, do final da década de 1990, o período de férias escolares diminuiu e consequentemente o número de turistas frequentadores da cidade de Cabo Frio também decresceu. Essa queda refletiu-se diretamente no setor de moda praia cabofriense, muito

influenciado até hoje pela sazonalidade do turismo local. Essa sazonalidade está no fato da concentração de turistas na cidade ocorrer somente na alta temporada, entre os meses de dezembro e fevereiro. O efeito dessa concentração sazonal é percebido no comércio de moda praia. Segundo o representante da ACIRB, até os dias atuais oitenta e cinco por cento das vendas se dá no varejo, entre o dia dez de dezembro e a semana do Carnaval. Para ele a sazonalidade é o grande perigo e problema que afeta a cidade. E foi esse perigo o maior incentivador da união e associação das empresas do pólo.

Além de incentivar a associação, essa ameaça impulsionou os empresários na busca por auxílio junto a determinadas instituições que iniciaram trabalhos de apoio e fomento às empresas do APL ainda antes da inauguração da reforma da Rua dos Biquínis. Entre essas instituições destaca-se o Sebrae de Cabo Frio. Essa instituição passou a desenvolver um trabalho que buscasse combater a sazonalidade que acometia o Pólo de Moda Praia. Assim, em consonância com uma solicitação feita pela FIRJAN, o Sebrae local passa recrutar empresas da Rua dos Biquínis interessadas em participar do primeiro Rio Fashion Business. Cabe destacar que, na primeira edição desse evento, organizado pelo Sebrae e pela FIRJAN, havia um imperativo de que APLs de moda de todo o Estado do Rio de Janeiro participassem mediante a exposição de seus produtos em *stands* específicos. Nessa primeira edição, ocorrida em julho de 2002, o pólo de moda praia de Cabo Frio já era assessorado por ações do Sebrae.

Uma dessas ações foi a constituição de um consórcio de 8 PMEs da Rua dos Biquínis destinado a atender pedidos de compradores estrangeiros participantes da primeira edição da RFB. Dessa forma, foram selecionadas as empresas, que apresentaram capacidade produtiva e produtos com maior adequabilidade aos critérios de qualidade para participação no evento. A proposta do Sebrae era extremamente válida, pois buscava suprir as quedas das vendas com a redução do período de veraneio por meio das exportações para países do Hemisfério Norte durante o verão. O consórcio, segundo a representante do Sebrae em Cabo Frio buscava proporcionar às empresas de Cabo Frio a oportunidade de participarem do Rio Fashion Business (RFB). Contudo não existia ainda nenhum trabalho de articulação entre as empresas do APL. Então o Sebrae e a FIRJAN selecionaram algumas empresas que se propuseram a participar de um trabalho em conjunto para formarem um consórcio e desenvolver uma coleção para participarem exclusivamente do Rio Fashion Business. Essa primeira coleção que foi baseada nos primeiros habitantes da região, os índios tupinambás. O resultado desse

esforço foi a repercussão e o retorno de mídia para o APL. Após o RFB, o Sebrae de Cabo Frio realizou trabalhos de capacitação com as empresas integrantes do consórcio.

Esse consórcio, denominado de Consórcio de Moda-Praia Pau Brasil, segundo entrevistas dos empresários do próprio consórcio e da ACIRB, proporcionou ganhos reais de visibilidade para o APL. Contudo, a maneira como se deu sua constituição e algumas questões inerentes à classe empresarial local acarretaram uma série de dificuldades que foram superadas somente no ano de 2005. Essas dificuldades podem ser sintetizadas nos conflitos surgidos entre as empresas integrantes do APL e do consórcio com o Sebrae. Esses conflitos podem ser definidos em quatro eventos distintos: (a) constituição do consórcio, (b) elaboração de coleções para o RFB, (c) acesso a recursos da PMCF e (d) dificuldades financeiras para as empresas integrantes do consórcio.

A constituição do Consórcio Pau-Brasil seguiu um conjunto de diretrizes específico e uma metodologia própria do Sebrae por meio de uma ação unilateral, na qual cabia ao próprio Sebrae a análise e definição de quais empresas estavam aptas a participarem daquela iniciativa. Tal postura foi considerada excludente por parte das empresas não selecionadas para o consórcio. Segundo o depoimento de empresários, os critérios de seleção não foram devidamente divulgados e esclarecidos e o processo de avaliação de quais empresas estavam aptas a participarem se deu de forma rápida em função dos prazos que o Sebrae dispunha para apresentar uma “solução”, o consórcio, para a FIRJAN expor na primeira edição da RFB. Esses empresários consideram a necessidade de uma ação ampla, que abrangesse todo o APL desde o início.

Após a definição do grupo de oito empresas integrantes do consórcio, teve início um novo conflito entre essas e o Sebrae. A questão em voga era a elaboração da coleção que seria adotada pelo consórcio na sua primeira participação na RFB. Dentro da estratégia de desenvolvimento para APLs adotada pelo Sebrae, aquela instituição contratou uma consultora de design para assessorar as oito empresas na definição de conceitos e tendência a ser adotada na nova coleção. O conflito teve início com a proposta da consultora de design de moda, que não possuía experiência em moda praia, para a adoção de estampas que retratassem a iconografia da região de Cabo Frio, fosse pelos aspectos geográficos ou históricos. Essa proposta desconsiderara um dos elementos determinantes da moda praia cabofriense, a utilização de conchas, miçangas, contas, e demais elementos com compunham uma caracterização artesanal do produto fabricado pelas empresas locais. A inadequabilidade entre

a proposta de consultora e a prática inovadora local de aliar artesanato a moda praia resultou em atrito entre algumas empresas do consórcio e o Sebrae. Pelo fato de o acesso ao RFB ser possível somente através da parceria com o Sebrae, pois as empresas eram PMEs e não possuíam recursos para uma inserção isolada, esse grupo acatou a diretriz imposta. Dessa forma, as coleções apresentadas nas edições do RFB pelo Consórcio de Moda Praia Pau-brasil tiveram essa origem. O descontentamento com a atuação do Sebrae aumentou. Esses depoimentos invalidam a afirmativa feita por Peixoto (2005), na qual o autor alega à participação da consultora a causa do aprimoramento da moda praia em Cabo Frio. Esse aprimoramento se deu endogenamente, com a associação entre a cultura local, de uma aldeia de pescadores e artesão, e o processo de fabricação de peças de moda praia. Essa intervenção de uma consultoria externa, desconectada com a realidade local, gerou outros dois conflitos para o consórcio e para o APL.

O terceiro conflito foi causado pela busca de apoio do Sebrae junto a PMCF. Sem uma consulta prévia das empresas integrantes do consórcio o Sebrae solicitou recursos ao poder municipal para a confecção de catálogos e material de divulgação na RFB. Tal atitude repercutiu negativamente dentro do consórcio e também no APL, chegando a ser considerada a ação do Sebrae meramente impositiva. Como resultado dessa atuação direta do Sebrae teve início a exportação de produtos das empresas integrantes do Consórcio Pau-brasil. Em janeiro de 2004, de acordo com matéria de O Globo (04/01/2004), as PMEs integrantes colhiam os frutos da participação no último RFB, em julho de 2003. Naquela época já haviam sido vendidas 35 mil peças de biquínis para a Espanha e as empresas já haviam recebido uma encomenda de outras 110 mil para importadores daquele país. As encomendas continuaram durante 2004 com a venda de outras 40 mil peças para o exterior, durante uma das edições da RFB. Contudo, essa atividade exportadora do consórcio era pouco significativa para as PMEs integrantes. Seus ganhos maiores se davam na propaganda e na divulgação das marcas. Mas as vendas representavam uma escala reduzida. Além disso, segundo Oliveira (2004), das 8 PMEs que integravam o Consórcio Pau-brasil, quase todas já possuíam experiências com vendas internacionais. Essa afirmativa corrobora com a declaração do representante da ACIRB ao afirmar ser a venda de biquínis para o exterior uma prática comum para as empresas de moda praia de Cabo Frio.

Com a exportação não sendo uma atividade inovadora para a maioria das oito empresas locais e sem uma venda para o exterior em volumes significativos que

compensassem a imposição de abandonar o uso de elementos artesanais nos produtos, quatro empresas do consórcio passaram a apresentar dificuldades financeiras, o que se constituiu no quarto fato gerador de conflitos entre o Sebrae e o APL. Seguindo uma mudança do produto, acatando a diretriz imposta pela consultoria externa, essas empresas passaram a perder competitividade local, com seus produtos sendo menos procurados pelos consumidores na Rua dos Biquínis. O resultado foi a falência dessas quatro empresas em função da sua reduzida escala de produção e baixo capital de giro, conforme narrado por um empresário representante do Consórcio Pau-brasil. Essas empresas ao produzirem uma única coleção que foi pouco aceita no mercado interno e pouco exportada, perderam seus capitais de giro e “quebraram”. As outras quatro empresas conseguiram se manter funcionando por disporem de mais recursos e de uma escala de produção maior, que possibilitava a fabricação de duas coleções distintas: uma para atender a imposição do Sebrae e a outra para atender ao público freqüentador da Rua dos Biquínis. A falência dessas empresas acirrou os atritos existentes entre alguns integrantes do consórcio e da classe empresarial do APL para com o Sebrae. O consórcio considerava a atuação do Sebrae equivocada e os demais empresários do APL viam naquela instituição uma ameaça para o cooperativismo e associativismo local.

O ponto de mudança nesse conturbado relacionamento entre o APL de moda praia de Cabo Frio e o Sebrae ocorreu em março de 2004 após essa instituição rever sua estratégia de atuação naquela localidade. Atendendo às reivindicações da classe empresarial do APL, o Sebrae redefiniu sua linha de ação para uma atuação inclusiva, na qual o Consórcio Pau-brasil continuaria existindo, mas deixaria de ser o foco central das ações. O Consórcio continuaria a ser trabalhado mais com um elemento de representatividade junto a imprensa. A principal perspectiva seria a atuação do Sebrae junto a todas as empresas de moda praia interessadas em obter melhorias para o APL e consequentemente para si. Essa perspectiva foi seguida com a realização de workshops por uma consultoria em gestão contratada pelo Sebrae. Tal consultoria primou por estabelecer um diálogo entre as empresas do APL em geral, sem distinção entre integrantes e não-integrantes do consórcio e entre essas empresas e as instituições de apoio ao APL (Banco do Brasil, Correios, FIRJAN, Sebrae, Senac, Ferlagos, ACIRB e PMCF). Essa ação da consultoria em gestão resultou em uma nova etapa para o APL de moda praia de Cabo Frio com a elaboração do planejamento estratégico para o período de 2005 a 2008 abrangendo em um único escopo as instituições e as empresas locais. Para operacionalizar esse planejamento estratégico foram criadas parcerias entre os

representantes das instituições e os empresários do APL por meio dos Times de Gestão Integrada, os TGIs. Essas estruturas atuavam de forma integrada, mas contando com autonomia para elaborarem ações específicas a serem seguidas por todo o APL. Cada um dos oito TGIs possuía áreas de atuação definidas conforme é apresentado na tabela 24.

Cada um dos TGIs contava com a presença de representantes institucionais com maior adequabilidade ao respectivo tema. Dessa forma, uma instituição poderia estar associada à mais de um TGI, desde que esse estivesse de acordo com sua atividade fim. Como exemplos dessa associação consta a presença dos Correios nos TGIs de Acesso aos mercados interno e externo e Fidelização de clientes, colaborando com seus serviços e soluções na área da logística e do marketing direto. Por sua vez, o Banco do Brasil está presente nos times de Gestão de resultados e de Acesso aos mercados interno e externo, contribuindo respectivamente com o acesso ao crédito e recebimento de exportações feitas pelas empresas do APL.

Tabela 24 – Áreas de atuação dos Times de Gestão Integrada do APL de Moda Praia de Cabo Frio.⁸⁴

Tema do Time de Gestão Integrada	Áreas de Atuação
Gestão de Pessoas	Desenvolvimento de lideranças locais, programas de capacitação e crescimento e de melhoria das condições de trabalho e da qualidade de vida dos empregados.
Acesso aos mercados interno e externo	Acesso a mercados por meio do aprimoramento de produtos, da realização de negócios, prospecção de acesso e logística de distribuição.
Fortalecimento da imagem institucional	Ações de marketing institucional, endomarketing e melhoria da comunicação entre os atores envolvidos
Fidelização de clientes	Satisfação dos clientes do APL por meio do aprimoramento das formas de atendimento e vendas.
Gestão de Design	Geração, difusão e otimização de conhecimentos tecnológicos e estéticos do processo produtivo de moda praia.
Responsabilidade sócio-ambiental	Articulação entre instituições, empresas e poder público para o desenvolvimento do APL respeitando valores, transparência de ações e o meio-ambiente.
Estruturação do centro de serviços de moda praia	Elaboração e execução de ações para a implantação do Centro de Serviços à moda praia. É planejado para esse centro os serviços de design, apoio jurídico e de informações sobre mercado.
Gestão de resultados	Gerenciamento do planejamento estratégico; auxílio na captação e no investimento de recursos financeiros e desburocratização ao acesso a esses recursos.

Fonte: Baseado no folheto de divulgação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Setor de Confecções de Moda Praia de Cabo Frio e Região. Elaborado pela Dupomp consultoria.

⁸⁴ Baseado no folheto de divulgação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Setor de Confecções de Moda Praia de Cabo Frio e Região. Elaborado pela Dupomp consultoria.

Os TGIs consistiam em estruturas organizacionais temporárias com o objetivo de iniciar a operacionalização do planejamento estratégico do APL. Em 2005, essas estruturas se consolidaram por meio do fortalecimento da cooperação entre empresas e instituições. Tal fortalecimento promoveu a evolução dos Times de Gestão Integrada para os Comitês de Gestão Integrada (CGIs). Essas estruturas são definitivas e estão em funcionamento atualmente. Operando de forma descentralizada, cada CGI tem reuniões periódicas entre seus membros para avaliação de resultados e planejamento de novas ações. Para 2006 é planejado a transferência da coordenação dos CGIs saindo das instituições e sendo passada para os próprios empresários, que até o momento participam da tomada de decisão, mas sem chefiar nenhum comitê. Esse movimento tem encontrado dificuldades devido a pouca disponibilidade de tempo dos proprietários das empresas para se dedicarem às atividades extra-firmas.

O caso do APL de Moda Praia de Cabo Frio apresenta como particularidade a dificuldade enfrentada pelo Sebrae para fornecer apoio às empresas locais. Mas também sinaliza com um fato pouco explorado na literatura sobre APLs, no que se refere a mudança de estratégia de atuação institucional. Após ter avaliado como inadequada a primeira ação junto ao APL, o Consórcio Pau-brasil, o Sebrae conseguiu reverter a situação de atrito e conflito com as empresas locais por meio de uma mudança de postura. A instituição passou a apoiar de forma participativa e não mais impositiva o desenvolvimento local. Com base nos depoimentos e nas observações empíricas é possível considerar que o APL encontra-se em uma fase de desenvolvimento real, do qual já começa a dar resultados satisfatórios para as empresas e para as instituições. Dois desses resultados foram a Cabo Frio Beach Fest, primeira feira exclusiva de moda praia do Brasil, realizada em setembro de 2005 (Lomelino, 2005) e a edição de janeiro de 2006 da RFB quando participaram doze empresas do APL, cuja seleção foi realizada não mais pelo Sebrae isoladamente, mas pelos CGIs. Essa seleção representou um amadurecimento da governança do APL, representada por esses comitês. Desde então, as empresas se avaliam e se auto-controlam com o suporte das instituições de apoio. Dos três casos analisados, o APL de Cabo Frio apresentou maior grau de associação e cooperação entre as empresas. Um desdobramento dessa evolução foi a criação no segundo semestre de 2004 da Associação Comercial e Industrial da Rua dos Biquínis, que nasceu com o objetivo de representar as empresas daquele shopping a céu aberto e participar de forma institucional as decisões dos CGIs.

Esses conflitos, entendimentos e desdobramentos reforçam a relevância do APL de moda praia para a economia e a sociedade cabofrienses. Tal aspecto é analisado no próximo subitem “Perfil Econômico do APL de Moda Praia em Cabo Frio”. Apesar dessa importância algumas informações ainda não estão bem definidas, tais como o número exato de empresas que integra o Pólo e o total de trabalhadores envolvidos na atividade. Pelo estudo realizado em 2003, o Sebrae⁸⁵ identificou o APL de Moda Praia de Cabo Frio com os números apresentados na tabela 25:

Tabela 25 – Números de estabelecimentos, empregos e média de empregos por estabelecimento no APL de Moda Praia de Cabo Frio

Atividade	Nº. de Estabelecimentos	Nº. de Empregos	Nº. Médio de Empregados por Estabelecimento
Comércio varejista de artigos do vestuário e complementos	238	601	2,53

Fonte: Perfil das Concentrações das Atividades Econômicas do Estado do Rio de Janeiro. Editora SEBRAE. Rio de Janeiro, 2003.

O estudo em questão não mencionava a existência de áreas de influência do Pólo de Moda Praia. Entenda-se áreas de influência como outros municípios cuja atividade econômica de produção e comercialização de moda praia seja extensão da atividade presente em Cabo Frio. Esse estudo destacava ainda que 100% dessas empresas possuíam até 19 empregados.

Peixoto (2005), afirma que durante o período de realização de sua pesquisa, o número total de empresas estava em torno de 100. Esse valor aproximado também mencionado por dois entrevistados: o representante da ACIRB e do Sebrae de Cabo Frio. Segundo o representante da ACIRB, fazem parte dessa associação 98 empresas, que estão localizadas na Rua dos Biquínis. Ele não tinha conhecimento do número exato de empresas localizadas fora da Rua dos Biquínis. Por sua vez, a representante do Sebrae informou existirem em final de 2005 no comércio da Rua dos Biquínis aproximadamente 92 lojas. No cadastro do Sebrae de indústrias, constam 138 empresas. Mas há uma estimativa do APL ser composto por aproximadamente 250 empresas entre formais e informais (facções, confecções e artesãos). Esse total não é circunscrito à Cabo Frio. Abrange toda a região que conta com Cabo Frio, Armação de Búzios, Arraial do Cabo, e São Pedro da Aldeia. Para a representante da

⁸⁵ Ver Perfil das Concentrações das Atividades Econômicas do Estado do Rio de Janeiro. Editora SEBRAE. Rio de Janeiro, 2003.

Faculdade da Região dos Lagos, o número de empresas entre formais e informais que atuam no setor de moda praia está em torno de 120 empresas.

Assim sendo, verifica-se que o APL de Moda Praia não está restrito a Cabo Frio, mas estende-se aos municípios vizinhos, ressaltando sua importância econômica para a região. Essa importância é analisada no subitem a seguir.

4.2.3.2. Perfil Econômico do APL de Moda Praia em Cabo Frio

A participação do setor de Moda Praia na composição do PIB de Cabo Frio deve ser analisada por meio de duas perspectivas. A primeira consiste em adotar somente como setor representante dessa atividade o setor Indústria do Vestuário, conforme faz a Fundação CIDE. A outra perspectiva é considerar também o setor Comércio Varejista.

Na primeira possibilidade há o risco de se obter uma interpretação irreal da participação do setor de moda praia para a economia cabofriense. Uma vez considerando somente o que é fabricado, o setor Indústria de Vestuário não engloba os valores gerados com a comercialização dos produtos de moda praia, sejam esses vendidos na Rua dos Biquínis ou em outras lojas da cidade. Dessa forma, observa-se na tabela 26 que o peso econômico do setor aparenta ser pouco significativo.

Tabela 26 – Participação da Indústria do Vestuário na Composição do PIB de Cabo Frio em Valores Absolutos e Relativos – 2000-2003⁸⁶

Ano	Indústria do vestuário (A)	PIB TOTAL (B)	% (A) / (B)
2000	584.052,66	609.720.678,72	0,10%
2001	442.380,33	491.795.553,22	0,09%
2002	316.574,04	646.898.124,54	0,05%
2003	302.456,52	679.244.837,87	0,04%
Acumulado	1.645.463,55	2.427.659.194,35	0,07%

Fonte: Baseado em Fundação CIDE.

Inclusive, em uma comparação com a participação da mesma Indústria do Vestuário de Cabo Frio em relação aos outros dois casos analisados, observa-se que seu peso econômico é o menor dos três. Essa diferença pode ser verificada ao se observar a tabela 27.

⁸⁶ Valores correntes em Reais. Baseado em Fundação CIDE. Em: <http://200.156.34.123/cgi/defthtm.exe?CIDE/PIB/PIBCOR.def>. Acesso em 17/01/2006.

Tabela 27 – Participação da Indústria do Vestuário nas Composições dos PIBs de Niterói, São Gonçalo e Cabo Frio em Valores Absolutos e Relativos – 2000-2003⁸⁷

Ano	Niterói	São Gonçalo	Cabo Frio
2000	0,27%	0,48%	0,10%
2001	0,22%	0,68%	0,09%
2002	0,11%	0,38%	0,05%
2003	0,08%	0,29%	0,04%
Acumulado	0,16%	0,45%	0,07%

Fonte: Baseado em Fundação CIDE.

Contudo, essa primeira perspectiva propicia uma interpretação incorreta da realidade do setor de moda praia em Cabo Frio. Isso pode ser afirmado por se considerar que parte significativa da produção de peças de moda praia naquela cidade é originária de confecções e facções que operam na informalidade. Além desse tipo de unidade produtiva, outra parcela significativa da produção de peças de moda praia na cidade é produzida em confecções pertencentes às lojas da Rua dos Biquínis. Essas empresas, que tem natureza comercial, também possuem suas confecções, formalizadas, que produzem os biquínis, cangas, maiôs e “shortinhos” a serem comercializados. Dessa forma, por serem empresas comerciais e não industriais, os valores gerados acabam por ser incluídos na conta Comércio Varejista.

Assim sendo, há necessidade de no caso de Cabo Frio ser considerado o setor de Comércio Varejista para avaliação da participação do total de riquezas geradas pela moda praia naquele município. Apesar da metodologia da Fundação CIDE considerar que todas as atividades comerciais de varejo integram o setor de Comércio Varejista, cabe destacar que com base em conversas informais com representantes da PMCF, da ACIRB e do Consórcio Pau-brasil, a maior fonte de receita do comércio de varejo naquela cidade provem do comércio de moda praia na Rua dos Biquínis. Se considerarmos essas afirmativas, verifica-se o nítido peso do comércio varejista, estando aí incluído o comércio de moda praia, na composição do PIB cabofriense, de acordo com a tabela 28.

⁸⁷ (Ibidem).

Tabela 28 – Participação do Comércio Varejista no PIB de Cabo Frio em Valores Absolutos e Relativos – 2000-2003⁸⁸

Ano	Comércio Varejista (A)	PIB TOTAL (B)	% (A) / (B)
2000	33.198.463,99	609.720.678,72	5,44%
2001	20.301.664,35	491.795.553,22	4,13%
2002	38.891.518,16	646.898.124,54	6,01%
2003	48.779.538,81	679.244.837,87	7,18%
Acumulado	141.171.185,31	2.427.659.194,35	5,82%

Fonte: Baseado em Fundação CIDE.

O setor de Comércio Varejista é bem mais representativo do que o setor de Indústria do Vestuário, nesse caso. Mas, conforme citado anteriormente, esses valores representam o total de riquezas geradas por todos os estabelecimentos comerciais da cidade de Cabo Frio. Assim, uma análise com base nesses números da Fundação CIDE propiciaria uma compreensão distorcida do peso econômico do APL de Moda Praia na composição do PIB cabofriense. Uma alternativa para a mensuração do peso econômico desse setor foi estimar que sua participação no comércio varejista é 50 %, pois nas conversas com os representantes das instituições já citadas anteriormente, obteve-se a informação de que a maior parte do comércio varejista de Cabo Frio se dá por meio da venda de artigos de moda praia, na Rua dos Biquínis. Com base numa estimativa, será considerado o valor de 50 % do total de riquezas geradas pelo setor de Comércio Varejista acrescido dos valores gerados pelo setor da Indústria do Vestuário, que é essencialmente voltada para a fabricação de peças de moda praia. Com essa estimativa, a participação do setor no PIB de Cabo Frio ficaria conforme é apresentado na Tabela 29.

Tabela 29 – Participação da Moda Praia no PIB de Cabo Frio em Valores Absolutos e Relativos – 2000-2003⁸⁹

Ano	Moda Praia (A)	PIB TOTAL (B)	% (A) / (B)
2000	R\$ 16.633.727,37	R\$ 716.730.434,37	2,32%
2001	R\$ 15.395.820,29	R\$ 631.588.508,53	2,44%
2002	R\$ 22.367.962,03	R\$ 797.670.321,51	2,80%
2003	R\$ 28.469.799,52	R\$ 877.658.103,03	3,24%
Acumulado	R\$ 82.867.309,21	R\$ 3.023.647.367,44	2,74%

Fonte: Elaborado pelo autor.

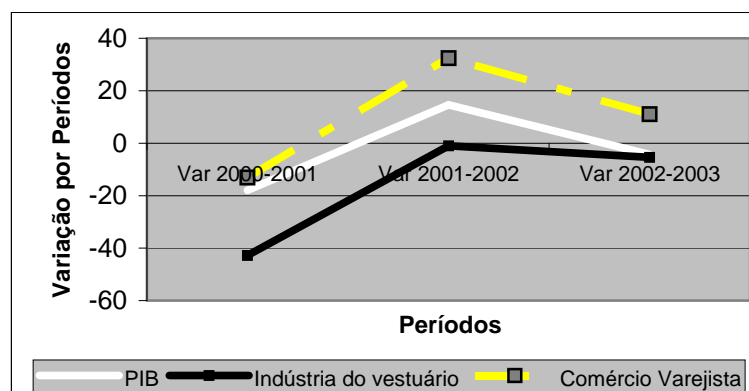
⁸⁸ (Ibidem).

⁸⁹ Estimativa elaborada pelo próprio autor.

Ainda sim, essa hipotética participação é significativa. Contudo, caso houvesse a possibilidade de decomposição dos valores do setor de Comércio de Vestuário, até a obtenção do valor do comércio de moda praia, seria possível uma análise mais adequada ao peso econômico real do setor.

No que se refere a variação de desempenho do setor de moda praia ao longo do período disponível, entre 2000 e 2003, serão consideradas somente as variações do setor de Indústria do Vestuário e Comércio Varejista juntamente com a variação do PIB. Esses três comportamentos podem ser observados no gráfico 11.

Gráfico 11 – Crescimento percentual do PIB, do Setor da Indústria de Vestuário e do Comércio Varejista na Cidade de Cabo Frio entre 2000 e 2003⁹⁰.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Comércio Varejista apresentou o maior crescimento nesse período de quatro anos com as seguintes variações percentuais: 2000-2001: -13,01%; 2001-2002: 32,41%; 2002-2003: 11,06% . Mas tanto esse setor quanto a Indústria de Vestuário (2000-2001: -42,83%; 2001-2002: -0,96%; 2002-2003: -5,37%) seguiram a tendência do PIB, que pode ser traduzida em uma sequência de crescimento entre 2000 e 2002 (2000-2001: -17,98%; 2001-2002: 14,64%) e um declínio acentuando em 2003 (2002-2003: -4,31%).

⁹⁰ Calculado com base em valores de Reais correntes. Para o cálculo da variação do PIB, foi aplicado o deflator implícito do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Sistema de Contas Nacionais (IBGE/SCN Anual). No caso do setor da Indústria de Vestuário foi adotado como deflator o IPA-OG, da Fundação Getúlio Vargas, Conjuntura Econômica (FGV/Conj. Econômica). Baseado em Fundação CIDE, em: <http://200.156.34.123/cgi/deftohtm.exe?CIDE/PIB/PIBCOR.def> e IPEADATA, em <http://www.ipeadata.gov.br>. Acesso em 17/01/2006.

5. ANÁLISE DOS CASOS

Nesse capítulo serão analisados os dados coletados durante as entrevistas realizadas com representantes dos três APLs de moda pesquisados: Niterói, Cabo Frio e São Gonçalo. Conforme descrito na Metodologia, esse é um trabalho qualitativo com as análises sendo baseadas nos depoimentos dos entrevistados e na coleta de dados secundários.

Essas análises consideram temas determinantes para a obtenção de respostas e conclusões à cerca da pergunta de pesquisa principal e das secundárias, apresentadas no capítulo um. Tais temas estão ordenados em quatro subitens, são esses: (5.1) cooperação e associativismo, (5.2) atuação das instituições, (5.3) a exportação e o Exporta Fácil e (5.4) relações de confiança nas cadeias globais.

No primeiro tema, cooperação e associativismo, é analisada como a presença ou a ausência de laços de cooperação e ações associativas podem facilitar ou dificultar o aprimoramento da inovação e da competitividade das empresas localizadas nos respectivos APLs de moda. Com base na análise de cada uma das três unidade-caso (Yin, 2002), busca-se identificar a influência da relação inter-firmas e entre firmas e instituições para o desenvolvimento de cada APL.

Em seguida, no tema atuação das instituições são analisadas as atuações das diferentes instituições presentes nos APLs pesquisados, de forma a identificar qual está sendo o apoio dado por tais instituições junto às empresas de cada pólo.

O terceiro tema, analisa como são realizadas as exportações das empresas em cada unidade-caso. Em consonância com as práticas de exportação dessas empresas é identificada e analisada a forma como o Exporta Fácil é utilizado e se esse serviço tem contribuído para a internacionalização de empresas pertencentes aos APLs e o desenvolvimentos dos mesmos.

O quarto e último tema, praticamente um apêndice do terceiro, continua analisando como se dá o processo exportador (Rocha, 2002) nos APLs, considerando como as cadeias globais podem influenciar nas suas dinâmicas e desenvolvimentos locais. Aspectos diretos ou indiretos do processo exportador são considerados nessa análise, tais como as exigências e critérios determinados por compradores internacionais e seus impactos nas cadeias globais.

5.1 – Cooperação e Associativismo

Na literatura corrente sobre Arranjos Produtivos Locais (*clusters*), pólos, distritos industriais de uma mesma atividade econômica tanto a cooperação quanto o associativismo são considerados como elementos fundamentais para o sucesso e progresso dessas aglomerações empresariais. Piore e Sabel (1984, p. 226) descrevem o sucesso dos distritos industriais italianos como fruto das ações conjuntas e cooperativas entre gestores locais, uniões comerciais, trabalhadores e entidades governamentais. Kennedy (1999) destaca o capital cooperativo como elemento determinante para o desenvolvimento de um APL de peças de couro na Índia. Por sua vez, Evans (2002) destaca o sucesso do modelo coreano de desenvolvimento como resultante das tradições burocráticas e as relações interpessoais de confiança (Locke, 2001) existentes na elite daquele país. Nesses casos, a constituição de laços de cooperação, via a consolidação da confiança, possibilitou, em conjunto com diversos outros fatores, o desenvolvimento de instituições e a prosperidade econômica local.

Porém, ao se analisar as relações entre empresas em um mesmo APL, é importante considerarmos que tais empresas estão inseridas no sistema capitalista de mercado, de tal forma que a competição é um fator presente e inseparável de suas atuações. Dessa forma, ao ser analisado o tema cooperação e associativismo nos três casos pesquisados, deve-se destacar que as empresas estão imbuídas de uma lógica capitalista que prima pela concorrência de mercado. Mas essa lógica não impede a constituição de laços cooperativos que ao longo do tempo podem auxiliar no desenvolvimento do APL, já que a cooperação pode resultar em ganhos para todas as empresas, como menor preço na compra conjunta de matéria prima e treinamento de mão-de-obra.

Assim sendo, o desenvolvimento de laços cooperativos por parte dessas mesmas empresas, tende a ser um processo não muito simples e nem facilitado. Segundo Amorim (1998), a cooperação pode evoluir da competição, uma vez que mediante a necessidade de se manterem competitivas, as PMEs necessitam cooperar. A autora também destaca o fato de a cooperação ter como pressuposto a existência da confiança entre os integrantes de um APL, vislumbrando ganhos futuros. Porém, a ausência de uma cultura associativa pode não representar o fracasso e declínio de aglomerados de empresas. Essa consideração é relevante uma vez que o setor estudado, o de moda-vestuário, é extremamente competitivo e suas

empresas, as grifes, atuam de forma individualizada, objetivando a captação de clientes por meio de produtos exclusivos de suas respectivas marcas.

Por conseguinte, a cooperação e o associativismo serão analisados nesse trabalho com base nas evidências empíricas obtidas na pesquisa de campo. Cabe destacar que essas análises consideram que a cooperação e o associativismo podem ser desenvolvidos por meio de relações de confiança, ou também na ausência dessas mesmas relações. A confiança, nesse trabalho, é baseada em Locke (2001, p. 254 e 255), que considera duas definições para esse termo. A primeira segue uma abordagem sociológica, na qual a confiança é a resultante de processos históricos de compromissos cívicos e interações associativas extra familiares. Na segunda definição, a perspectiva econômica define a confiança como sendo a busca da maximização do interesse individual de cada autor envolvido em um dado contexto por meio dos ganhos obtidos com sua adesão a um determinado grupo com interesses similares aos seus. Tanto a presença como a ausência das relações de confiança em concomitância com ações cooperativas e associativas foram evidenciadas nos casos analisados. Essas evidências possibilitaram a elaboração de quatro considerações à cerca da análise da relevância da cooperação e do associativismo para o desenvolvimento dos APLs pesquisados, são essas: (i) estímulos institucionais promovem a cooperação, (ii) cooperação se dá em diferentes estágios da cadeia produtiva, variando de acordo com o tipo de arranjo, (iii) associativismo como demanda emergente de APLs menos evoluídos e (iv) confiança com base na perspectiva econômica.

A primeira consideração, estímulos/indução institucionais promovem a cooperação, foi obtida por meio da análise da atuação da FIRJAN junto ao APL de Niterói. Coube aquela instituição fomentar a cooperação entre as empresas de moda locais, as grifes, em prol de um objetivo comum a todas elas, a participação no RFB. Sendo a organizadora do evento, a FIRJAN estipulou a obrigatoriedade de cooperação entre as PMEs integrantes do Pólo de Moda como condição para apresentarem seus produtos em um estande coletivo. Essa diretriz institucional propiciou a formação de laços de cooperação temporários entre os empresários das grifes locais para planejarem suas participações no RFB. Em um ambiente pautado pela competição intensa e a ausência de relações inter-firmas, a ação da FIRJAN constituiu-se num marco para o desenvolvimento do APL de moda de Niterói. Esse ganho foi obtido com a visibilidade dada pela mídia em relação às participações das grifes locais no RFB. Além disso, a cooperação entre as grifes para participarem de um estande compartilhado no mesmo

evento promoveu o ganho de mercados, pois os clientes nacionais e estrangeiros percebiam no estande a possibilidade de adquirir e comercializar uma coleção inteira de moda feminina. Com isso, a cooperação sem associativismo e baseada na ação institucional da FIRJAN vem promovendo a divulgação das grifes niteroienses e o acesso de mercado para empresas do Pólo de Moda e como consequência para as demais, integrantes do APL. Tal fato é possível, pois a divulgação das grifes do Pólo de Moda de Niterói acarreta benefícios para as demais grifes niteroienses por essas serem integrantes do mesmo APL, considerado pelo mercado como de vanguarda, lançador de conceitos. Essa cooperação via estímulos/indução institucionais é influenciada pela necessidade das empresas integrantes do APL em buscarem novos mercados para seus produtos, incluindo o mercado externo. Assim, a exportação exerce influência sobre a cooperação entre essas empresas mediante a aceitação dos estímulos/indução institucionais por parte dos empresários. Tais estímulos são aceitos por serem considerados meio para a participação em grandes eventos de moda onde é possível iniciar ou incrementar a exportação.

A segunda consideração, cooperação se dá em diferentes estágios da cadeia produtiva com variações, é feita com base nas evidências obtidas durante a pesquisa de campo. No caso de Niterói a cooperação entre empresas do Pólo de Moda ocorre somente na etapa de comercialização dos produtos, com as reuniões preparatórias e a participação conjunta de várias empresas em um estande compartilhado durante a Rio Fashion Business. Antecedendo à essa preparação e após o evento, as empresas niteroienses atuam de forma estritamente individualizada nas etapas de compra de matéria prima, elaboração de coleções, planejamento da produção e precificação de produtos. Em São Gonçalo, as empresas integrantes do APL de *jeans* apresentam cooperação em estágios anteriores à comercialização dos produtos. Essas empresas desenvolvem laços cooperativos baseados em estreitas relações de confiança (Locke, 2001) com seus fornecedores de matérias-primas e prestadores de serviços. Aos fornecedores é imputada a exigência da entrega de matéria-prima no prazo e da qualidade do material fornecido. Quanto aos prestadores de serviços, entenda-se confecções informais, o cumprimento de prazos e a qualidade do serviço prestado, essencialmente a costura de peças de vestuário, constituem-se nos fatores determinantes para a construção de relações de confiança por parte dos prestadores (costureiras) e os contratantes (empresas). A capacitação desses prestadores por meio de cursos e treinamentos oferecidos pelas empresas contratantes consistem-se na contrapartida para o estabelecimento dessas relações de confiança. Além

dessas relações de confiança em nível verticalizado, a cooperação também é evidenciada em nível horizontalizado tendo nas ações inter-firmas para desenvolvimento do Pólo de Moda de São Gonçalo (ver subitem 4.2.2.1 – O APL de Moda de São Gonçalo) seu elemento mais representativo. Por sua vez, as empresas do APL de Cabo Frio já possuíam laços cooperativos e relações de confiança entre si anteriormente à chegada do apoio institucional. Naquele arranjo a cooperação é essencialmente no nível horizontal, inter-firmas, tendo sido promovida desde a origem do aglomerado de empresas, quando já havia práticas de troca de informações entre fabricantes de biquínis sobre quantidades a serem produzidos e estampas a serem utilizadas. Essas práticas resultavam do meio no qual o arranjo teve início, uma comunidade de pescadores, na qual a cooperação entre seus integrantes era freqüente. Com a evolução do APL e o início do apoio institucional, as empresas aprimoraram esses laços cooperativos que são manifestados na busca conjunta para obtenção de representatividade nas decisões da política local, no desenvolvimento e aprimoramento de uma instituição de representatividade, a ACIRB, e no esforço conjunto para obtenção de certificação de qualidade dos produtos, em especial a certificação dada pela fabricante de matéria-prima Lycra para as empresas que utilizam somente seu material na confecção de biquínis.

No caso do APL de São Gonçalo, a exportação exerce influência sobre a cooperação verticalizada envolvendo os prestadores de serviços (costureiras) e os contratantes (empresas) no tocante a qualidade e ao prazo. Havendo laços de confiança sólidos entre as partes, o prestador de serviço busca atender aos prazos e as especificações feitas pelo contratante. Esse por sua vez consegue oferecer no mercado um produto de melhor qualidade com garantia de prazos de entrega. Para as empresas gonçalenses exportadoras esse tipo de cooperação vertical é fundamental para manutenção de suas vendas ao exterior, pois ao atenderem o cliente importador nos quesitos qualidade e prazo, conseguem dar continuidade a sua atividade exportadora. Em relação às empresas gonçalenses com planos para iniciar a exportação, a cooperação junto às costureiras também é decisiva, pois à medida em que a busca por melhoria da qualidade do produto, de forma a atender futuros clientes estrangeiros, ocorre por parte do empresário, essas prestadoras são solicitadas a aprimorarem seu trabalho. A confiança do empresário na aceitação de novas exigências por parte das costureiras é determinante na busca por iniciar a atividade exportadora. Com essas prestadoras aceitando novas exigências, há garantia para o empresário, de que seu produto será de qualidade. Quanto ao APL de Cabo Frio, a exportação ou a possibilidade de acessar grandes clientes

estrangeiros influenciou o reforço dos laços de cooperação entre empresários do APL. Ao vislumbrarem a possibilidade de participarem do Rio Fashion Business mediante uma atuação conjunta, as empresas de moda praia passaram a cooperarem mais intensamente, por meio de ações de preparação para o evento, tais como a definição de material a ser utilizado na fabricação de coleções, elaboração de catálogos e reivindicações de apoio junto ao poder público.

A terceira consideração analisa o associativismo como uma demanda emergente de APLs menos evoluídos. As empresas integrantes desses arranjos apresentam vulnerabilidades significativas que comprometem a sua sobrevivência no caso de uma atuação isolada. Necessitando obter apoio institucional para suprir suas deficiências, sejam essas no design (São Gonçalo) ou no acesso a mercados (Cabo Frio), tais empresas se associam e cooperam. A origem desse movimento de cooperação e associação ocorre quando um determinado grupo de empresas integrantes do APL identifica como ameaça algum evento ou a presença de um novo entrante no mercado (Porter, in Porter e Montgomery, 2005). No caso de Cabo Frio o evento motivador da associação e do cooperativismo foi a redução do período de férias escolares e o impacto da queda no turismo local refletido na queda das vendas de artigos de Moda Praia. Em São Gonçalo, a ameaça da concorrência de produtos chineses, competitivos somente em preço, incentivou a mobilização de empresários na busca por alternativas de desenvolvimento que evitassem uma nova grande quebra de empresas de vestuário locais. Essas relações de cooperação e associação geram laços de confiança entre empresas e instituições na busca pelo desenvolvimento local. Uma das alternativas para esse desenvolvimento local é o início da exportação, como forma de manter as vendas de produtos inclusive na baixa temporada, no caso da moda praia de Cabo Frio, ou na melhoria de qualidade do produto como ocorre em São Gonçalo.

Analisando a confiança com base na perspectiva econômica de Locke (2001), a quarta consideração evidencia a formação de relações associativas e ações de cooperação entre empresas de um mesmo APL como resultado da busca individual de cada empresa pela maximização de seus ganhos. Percebendo ser a associação e a cooperação os meios mais viáveis para o desenvolvimento de suas empresas, os empresários tanto no APL de Cabo Frio quanto no de São Gonçalo se unem e passam a desenvolver laços de confiança mediante ações conjuntas, nas quais cada um busca atender suas demandas individuais, dentre elas o início ou o incremento da exportação. O representante da ACIRB, de Cabo Frio, ilustrou bem como se

dá esse movimento ao afirmar que todo o APL se beneficia com a divulgação seja de uma marca, ou de todas as marcas da moda praia daquela região pela mídia. Segundo ele, o que é divulgado não é a grife A ou B, mas sim a moda praia de Cabo Frio em geral.

Com base nessas quatro considerações é possível afirmar que a cooperação é um elemento presente em APLs de moda e que o seu grau de intensidade influencia no desenvolvimento das empresas de cada arranjo. Uma cooperação intensa entre empresas associadas propicia o desenvolvimento de relações de confiança. Essas relações ampliam a integração entre os atores participantes do APL que passam a contar com maior unidade e maior representatividade para obter apoio de instituições em favor do seu desenvolvimento. No tocante à exportação, a cooperação *ad-hoc* (Mota e Vasconcelos, 2004) existente em Niterói e as cooperações verticais e horizontalizadas evidenciadas em São Gonçalo e Cabo Frio, se constituem como elementos determinantes para o acesso aos clientes internacionais, da seguinte forma: em Niterói, sem a cooperação temporária, as MPMEs não conseguiriam participar do RFB e por conseguinte não entrariam em contato com os clientes estrangeiros durante o evento. Já em São Gonçalo, as empresas exportadoras gonçalenses não integram o Pólo de Moda e seus laços cooperativos são evidenciados nas relações de confiança junto aos fornecedores de matérias-primas e prestadores de serviços. Sem a cooperação desses dois grupos, essas empresas não possuiriam capacidade produtiva e qualitativa suficiente para atender aos pedidos de clientes nacionais e internacionais. Em Cabo Frio, as empresas do APL de moda praia sendo de micro, pequeno e médio porte conseguem por meio da cooperação em nível horizontal o apoio institucional para a realização e a participação de eventos, tais como o RFB e a Cabo Frio Beach Fashion. Nesses eventos as empresas contatam compradores internacionais que importam quantidades bem superiores às exportadas via “sacoleiros internacionais”.

5.2 – Atuação das Instituições

O grau de importância das instituições para o desenvolvimento de empresas é tema constante nas pesquisas sobre APLs. Mansueto (2005) destaca como determinante a atuação de instituições para o desenvolvimento do APL de *jeans* em Toritama, Pernambuco. Naquele caso, o autor salienta o papel indutor do Ministério Público, e de suporte por parte do SEBRAE e da Universidade Federal de Pernambuco para a implementação de uma política

pública de combate à poluição na localidade. Peixoto (2005) é outro autor que apresenta em sua dissertação de mestrado o preponderante papel desempenhado pelo SEBRAE para a internacionalização de empresas de moda praia no APL de Cabo Frio. Conforme citado no subitem 2.2, Puga (2003) defende a necessidade de instituições fornecedoras de crédito que proporcionem o desenvolvimento das empresas localizadas em APLs. Fora do Brasil, Kennedy (1999) destacou a relevância das instituições para a implementação de políticas públicas de controle da poluição no Palar Valley, na Índia. Coslovsky (2005), considera como um dos elementos determinantes para o sucesso do APL de castanha na Bolívia a criação da estatal Empresa Nacional de la Castaña, destacando que a ação institucional do Estado Boliviano proporcionou o surgimento e desenvolvimento daquela atividade econômica na região de Riberalta. Voltando ao Brasil, Gomes (2005) identificou como decisivo para o sucesso da fruticultura em Santa Catarina a presença da cooperativa COTIA e na Bahia e Pernambuco a herança institucional deixada pela CODEVASF.

Assim sendo, a participação de instituições é um tema que sempre está presente no debate sobre APLs, seja no Brasil ou no exterior. Por se tratar de uma pesquisa sobre o desenvolvimento de APLs de moda, no presente trabalho são analisadas as atuações de diversas instituições privadas, públicas governamentais e públicas não-governamentais. Essa análise objetiva diagnosticar como que as ações em conjunto ou individualizadas dessas instituições estão influenciando o desenvolvimento de cada um dos três APLs pesquisados, bem como, de as suas inserções no comércio exterior, via exportação.

De forma a apresentar uma análise comparativa, as instituições estão divididas em dois níveis distintos de atuação. No primeiro nível estão as instituições com ações específicas para cada Arranjo Produtivo Local. O segundo congrega as instituições com atuação generalizada e não fazem parte do grupo de instituições participantes diretas do processo de desenvolvimento do APL. Essa categorização é apresentada na tabela 30.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, é analisada no próximo subitem – Exporta Fácil e Exportação. Essa análise específica é adotada com o objetivo de compreender o impacto da ferramenta de exportação dos Correios, o Exporta Fácil, para o desenvolvimento dos APLs de moda.

Por meio da pesquisa de campo nos três APLs e da pesquisa documental foi possível identificar a atuação de doze instituições no nível específico e três no nível genérico. A atuação institucional de nível específico ocorre com a presença de representantes dessas

instituições nas estruturas de governanças dos APLs, bem como na implantação de ações específicas para cada arranjo. Por sua vez, a atuação institucional em nível genérico significa a participação de determinadas instituições no desenvolvimento dos arranjos por meio de ações de consultoria, sem uma atuação específica e customizada para cada realidade. As participações de instituições nesses dois níveis começaram com o processo de criação da instituição de governança de cada APL ou por meio de apoio de parcerias por parte do empresariado local.

Tabela 30 – Categorização das Instituições Analisadas

Nível de Atuação	APL		
	Niterói	São Gonçalo	Cabo Frio
Específico	FIRJAN	FIRJAN	FIRJAN
	Sebrae	Sebrae	Sebrae
	Instituições de Ensino (UNIVERSO, UCAM e UVA)	Instituição de Ensino (UNIVERSO)	Instituição de Ensino (FERLAGOS)
	Banco do Brasil	Banco do Brasil	Banco do Brasil
	Prefeitura Municipal de Niterói	Prefeitura Municipal de São Gonçalo	Prefeitura Municipal de Cabo Frio
			Associação Industrial e Comercial da Rua dos Biquínis
			BNDES
Genérico	Centro Internacional de Negócios (CIN); SENAI/CETIQT.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

As atuações institucionais diferenciadas possibilitaram identificar nessa pesquisa a existência de seis aspectos do desdobramento das ações dessas entidades e suas influências para o desenvolvimento dos APLs. Esses aspectos são os seguintes: (a) atuação direta de instituições públicas promovem saltos qualitativos em um espaço de tempo menor do ações isoladas do empresariado local; (b) as soluções de desenvolvimento de APLs elaboradas por determinadas empresas estatais pouco auxiliam o desenvolvimento das MPMEs dos arranjos enquanto que as soluções de instituições públicas não-governamentais atendem tais demandas; (c) instituições de ensino atuam como agentes de apoio a inovação em APLs

carentes de capacitação em design e gestão, nos mais evoluídos nesse tocante tais instituições atuam como fornecedoras de mão-de-obra; (d) a gestão pública municipal pode contribuir de forma indireta para o desenvolvimento de um APL de moda; (e) a atuação institucional em nível genérico é capaz de auxiliar significativamente o desenvolvimento das empresas locais; (f) ações institucionais isoladas são menos eficientes que as ações coordenadas de diversas instituições.

A atuação direta de instituições públicas promove saltos qualitativos para o APL em um espaço de tempo menor do que ações isoladas do empresariado local. Esse primeiro aspecto foi evidenciado ao serem analisados os casos de Niterói e Cabo Frio. No primeiro caso a atuação de uma instituição pública não-governamental, a FIRJAN, foi determinante para iniciar a cooperação entre as grifes locais. Sem a intervenção daquela instituição a cooperação entre essas empresas provavelmente não teria início. Para o empresário pertencente ao APL, vítima de pirataria, até a intervenção da FIRJAN, sua percepção do Estado e das instituições era de entes punitivos, inibidores do desenvolvimento local. Esse empresário chegou a afirmar ser necessário a readaptação dos currículos universitários para ensinar aos alunos se “proteger” do Estado e de suas anomalias, tais como corrupção e ineficiência. Ele considerou a mudança da presença institucional com a atuação da FIRJAN junto ao pólo. Em tal depoimento é possível identificar o quanto é significativa essa atuação institucional.

Por sua vez em Cabo Frio a intervenção da Prefeitura Municipal de Cabo Frio (PMCF) constituiu-se em elemento decisivo para o desenvolvimento do APL de moda praia. A reforma da Rua dos Biquínis empreendida pelo poder público municipal significou mais do que uma obra urbanística. Esse empreendimento representou a aglomeração espacial das empresas de moda praia e incentivou a formação de uma instituição representativa desse grupo, a Associação Comercial e Industrial da Rua dos Biquínis.

O segundo aspecto considera a inadequabilidade das soluções de apoio ao desenvolvimento de APLs oferecidas pelas empresas estatais, especificamente o Banco do Brasil e o BNDES, e a adequabilidade das soluções de instituições públicas não-governamentais, tais como o CIN e o SENAI-CETIQ. Nas entrevistas realizadas nos três APLs, São Gonçalo, Niterói e Cabo Frio, ficou evidente a insatisfação e descontentamento das MPMEs quanto as dificuldades para o acesso a crédito, seja esse destinado ao investimento produtivo ou para o financiamento das exportações. O Banco do Brasil oferece

linhas de crédito e financiamento, tais como: PROGER, FINAME, PROEX, mas não dispõem de serviços customizados para apoio específico para PMEs localizadas em APLs. O BNDES disponibiliza linhas de crédito por meio do sistema bancário nacional, contudo o rigor na exigência de garantias e a identificação dos APLs como objetos de política social e não de desenvolvimento econômico dificultam a adoção de suas ferramentas. Cabe destacar a negativa recebida pelo APL de Cabo Frio para acesso de linha de crédito para modernização do maquinário das confecções. O BNDES negou o pedido de crédito alegando que aquele aglomerado não contava com todas as etapas da cadeia produtiva da moda praia tais com fiação e aviamento. Essa avaliação destaca a inadequação dessa empresa estatal para apoio ao desenvolvimento local, uma vez que ao considerar como APLs, somente as aglomerações compostas por todos os elos das cadeias. Para uma atuação compatível com as dificuldades enfrentadas pelas PMEs brasileiras caberia a adoção do conceito adotado por esse estudo e elaborado pela REDESIST sobre APLs que destaca a dinâmica local e não as etapas da cadeia produtiva. Um outro fato sinalizador da inadequação institucional no apoio aos APLs foi o conflito ocorrido entre empresários de moda praia de Cabo Frio e o Sebrae da região. Buscando apoiar o aprimoramento da modelagem dos produtos de moda praia fabricados naquele arranjo, o Sebrae contratou uma estilista com o objetivo de assessorar os empresários na elaboração de uma nova coleção. Porém, essa profissional, segundo os entrevistados, desconhecida o segmento de moda praia, e não levou em conta a expertise das empresas locais para a criação de coleções. Tal fato gerou descontentamento por parte dos empresários, que reivindicaram a saída dessa profissional do trabalho de apoio junto ao APL. Após esse incidente, ocorreu uma adequação da linha de ação do Sebrae junto às empresas locais, dando início a uma fase de intenso entendimento entre esta instituição e o arranjo.

O inverso dessas inadequações de soluções institucionais de apoio é verificado na atuação do Centro Internacional de Negócios, o CIN, e no SENAI-CETIQ que por meio de eventos, treinamento, publicações e consultorias promovem o desenvolvimento da expertise do empresariado dessas localidades ensinando-os a exportar e aprimorar seus produtos para atender os gostos dos clientes estrangeiros. Essa diferença entre as soluções institucionais adequadas e inadequadas não devem ser entendida como um reducionismo que desconsidera a necessidade de condicionantes para a concessão de crédito as PMEs. A dificuldade está na formatação de serviços que se adequem às realidades locais e apóiem uma evolução gradativa para um estágio mais elevado de desenvolvimento. Tanto Banco do Brasil quanto BNDES

poderiam adequar suas linhas de crédito para atender os APLs e ao mesmo tempo atuarem como indutores no desenvolvimento de mecanismos de financiamento mútuo, tais como cooperativas de crédito ou sociedades garantidoras de crédito (PUGA, 2003).

Outro aspecto da atuação institucional se refere às universidades e faculdades participantes do desenvolvimento dos APLs. No caso de São Gonçalo, a maior parte das empresas apresenta baixa capacidade inovadora e reduzida expertise no design. Nesse contexto a Universidade Salgado de Oliveira atua como indutora da inovação de design promovendo eventos e workshops com estilistas e consultores de moda nos quais os empresários locais trocam experiências e aprendem por meio de conhecimento tácito a elaborarem produtos com melhor acabamento e qualidade. Essa forma de atuação, como indutor de mudança, não é observada em Cabo Frio e Niterói, onde respectivamente a Faculdade da Região dos Lagos (FERLAGOS) e as universidades UNIVERSO, UVA e UCAM atuam. Essas quatro instituições somente fornecem de mão-de-obra para esses dois APLs. Tal fato ocorre devido às empresas dessas regiões já possuírem um mínimo de capacidade gerencial e contarem com profissionais de moda, no caso de Niterói, para elaborarem suas coleções. Dessa forma, essas empresas contratam consultorias em gestão (Cabo Frio) ou profissionais de moda (Niterói) para integrar seus quadros, mas não demandam apoio específico para o desenvolvimento de produtos de vestuário e coleções.

Por sua vez o poder público municipal, estadual e federal é capaz de promover benefício indiretos para os APLs de moda. Esse aspecto foi evidenciado no caso específico de Niterói onde as políticas públicas federais e estaduais de incentivo a indústria naval e a política urbana municipal, promoveram ganhos de visibilidade para a cidade e a melhoria da infra-estrutura local. Além desses elementos, a conservação e a limpeza das vias públicas também favorece a imagem de uma cidade com qualidade de vida elevada, em função do seu elevado IDH (3º do país). A consolidação de Niterói como referência positiva (qualidade de vida) e de desenvolvimento (indústria naval) favorece as grifes locais devido ao destaque dado pela mídia e a repercussão no nome da cidade. Assim sendo, o desenvolvimento do APL de moda é incentivado quando no RFB, o estande coletivo das grifes niteroienses é procurado pela sua qualidade e como resultado da divulgação que a cidade de Niterói recebe constantemente na mídia nacional. Os empresários compradores de moda se motivam a conhecer essas grifes pelo interesse em saber o que é produzido em uma cidade com imagem positiva como Niterói.

O quinto aspecto considera que a atuação genérica de algumas instituições não prejudica o desenvolvimento dos APLs. Tanto o CIN quanto o SENAI-CETIQ não apresentam representações nos três APLs, como ocorre com o SEBRAE e o Banco do Brasil. O CIN atua por meio das representações locais do SEBRAE, instituição parceira, que encaminha para aquele centro as empresas interessadas em iniciar a exportação. Quando é identificada uma intensa demanda local, o CIN realiza atividades em parceria com o Sebrae para auxiliar as empresas do APL no seu processo de internacionalização. Essas atividades consistem basicamente de treinamentos, palestras e eventos, muitos desses antecedendo missões comerciais ao exterior. Por sua vez o SENAI-CETIQ foi mencionado por empresários em todos os três APLs como referência para o desenvolvimento de coleções e a atualização de produtos. Suas publicações, tais como os cadernos de tendências, seus cursos e eventos auxiliam no desenvolvimento dos APLs ao colocar as empresas locais em contato com novos clientes e orientá-los na inovação. Um representante do APL de São Gonçalo declarou em entrevista que estava desenvolvendo sua coleção de verão em parceria com a equipe de design do SENAI-CETIQ. Tal evidência confirma esse aspecto de apoio determinante mesmo sem uma representação local.

Independente do nível de atuação e do grau de intensidade, a presença de instituições de apoio é fundamental para o desenvolvimento de APLs, sejam esses arranjos agrícolas ou industriais, conforme destaca a literatura. Kennedy (1999) e Mansueto (2005) destacam a importância das instituições para os processo de *up-grading* de APLs nas questões ambientais e de controle de qualidade na produção. A relevância do apoio institucional foi constatada na pesquisa de campo. O peso desse apoio é tão significativo que a adoção de ações inadequadas para a realidade de uma dada localidade podem acarretar dificuldades para o desenvolvimento do APL como foi verificado na primeira fase de atuação do SEBRAE com Cabo Frio. Dessa forma, a atuação de instituições de apoio não deve ser pautada por ferramentas e soluções padronizadas, face às características de cada região. Antes da inserção da instituição, é primordial o diagnóstico da dinâmica interna do APL e a adequação das ferramentas de apoio de que a instituição possui para aquele caso específico. A inadequação dessas ferramentas influencia o desempenho exportador dos APLs, pois, não podendo contar com acesso ao crédito e às linhas de financiamento, muitas micro, pequenas e médias empresas não conseguem ampliar a sua escala produtiva e se mantêm impedidas de aumentarem sua produção e iniciarem vendas para o mercado externo.

5.3 – Exportação e o Exporta Fácil

Desde que as pesquisas sobre os distritos industriais italianos passaram a receber destaque no meio acadêmico, a questão da exportação passou a receber destaque nas pesquisas de APLs. Conforme destacam Porter e Montgomery (2004) esses distritos atuam como exportadores e promotores de desenvolvimento econômico. Altenburg e Meyer-Stamer (1999) em sua pesquisa na América Latina consideram a existência de três tipos específicos de APLs: os produtores de produtos de consumo para o mercado interno, os substitutos de importações também orientados para o mercado interno e os APLs gerenciados por empresas multinacionais. Esse último tipo seria o único com vocação exportadora em função da sua produção integrar várias etapas de cadeias globais. Humphrey (2003) atribui o sucesso dos distritos industriais europeus à exportação. Esse autor também considera ser decisivo para o desenvolvimento de um APL o nível de controle que as empresas locais possuem para negociarem com o mercado externo. Por sua vez, Markusen (1996) considera a exportação como elemento integrante da dinâmica dos APLs. A exportação varia conforme a posição das empresas locais no mercado global. Tanto nessas obras quanto em outras da literatura sobre APL a exportação é identificada na maioria dos casos como sendo o resultado da atuação de uma grande empresa transnacional exportadora. É necessário considerar que a atuação de uma grande corporação, conforme ocorre com a Petrobrás em Macaé-RJ⁹¹, torna-se o agente indutor do desenvolvimento local e da internacionalização de empresas satélites, que produzem para atender demandas da grande empresa no mercado externo. Contudo, outras formas de internacionalização via exportação recebem pouco destaque nas pesquisas sobre APLs.

O perfil exportador apresenta significativas diferenças entre os três casos pesquisados. As empresas do APL de Niterói, especificamente as empresas do Pólo de Moda, são as maiores exportadoras em valor, em relação às gonçalenses e cabofrienses, devido seus produtos serem diferenciados e com preço mais elevado. Enquanto em Niterói os produtos exportados possuem preços unitários de até R\$ 600,00, como no caso de bolsas e vestidos, em São Gonçalo, as calças *jeans* apresentam preços unitários variando entre R\$ 30,00 e R\$ 60,00. Já em Cabo Frio, os biquínis mais caros chegam a R\$ 80,00 por unidade. Contudo a exportação em Niterói é reduzida em volume, pois as empresas exportadoras, tal como as

⁹¹ Baseado em Perfil das Concentrações das Atividades Econômicas do Estado do Rio de Janeiro. Editora SEBRAE. Rio de Janeiro, 2003.

demais do APL apresentam escala de produção reduzida. Em São Gonçalo, as empresas integrantes do Pólo de Moda não exportam. No período de realização da pesquisa de campo essas empresas encontravam-se engajadas no projeto de capacitação e aprimoramento de produtos coordenado pelo Sebrae, com apoio de outras instituições. A atividade exportadora naquele APL é realizada por empresas de médio porte em estágio de design e modelagem mais evoluídos do que as integrantes do Pólo. Essas exportadoras apresentam produtos com perfil semelhante ao das empresas niteroienses, com alto valor agregado. Contudo, se diferenciam por apresentarem escala maior de produção. Esse fato possibilita atenderem compradores nacionais e internacionais ao mesmo tempo. Mas tanto em Niterói quanto em São Gonçalo as empresas exportadoras dedicam ao mercado externo parte menor da sua produção. A maior parte das vendas se dá no mercado interno. Em Cabo Frio, a exportação não ocorre em grandes volumes como em São Gonçalo e seu valor exportado é pouco expressivo, ao contrário de Niterói. Essas características se dão em função do produto, na sua maioria biquínis. Com pouco peso e volume, as empresas exportadoras daquele APL são em maior número do que em São Gonçalo e realizam exportações periódicas e esporádicas. Nas vendas periódicas são remetidas ao exterior encomendas variando entre 2.000 e 10.000 peças. Os clientes esporádicos encomendam de 200 a 1.000 biquínis em cada exportação.

Nos APLs de São Gonçalo e Niterói as empresas exportam para magazines e grifes da Europa e EUA. Em Cabo Frio, por meio da RFB e do Consórcio Pau-brasil, as exportações passaram a ser feitas para grandes compradores estrangeiros, empresas e grifes dos EUA, da Europa, África, América Central e do Sul e Oriente Médio. Porém, parte das exportações de moda praia de Cabo Frio ainda é feita por meio dos “sacoleiros internacionais”. Essa forma de exportação é indireta, pois, a venda é feita no mercado interno, no Brasil, e o “sacoleiro internacional” leva o produto em suas bagagens ao retornar para o seu país de origem. Mesmo em escala menor, essa forma de exportação é representativa.

Assim sendo, esses três perfis diferenciados possibilitaram a formulação de quatro considerações a cerca da exportação e da utilização do Exporta Fácil dos Correios e suas influências no desenvolvimento dos APLs. Essas considerações são as seguintes: (i) a exportação se dá como resultado de ações tanto individuais como coletivas; (ii) a opção do prestador de serviço logístico é feita na maioria das vezes pelo importador; (iii) nos três APLs pesquisados o Exporta Fácil atua como serviço de fomento e não como principal canal exportador; (iv) o Exporta Fácil apresenta melhores resultados em APLs nos quais a ECT se

insere junto com outras instituições; (v) a determinação do perfil exportador do APL varia conforme sua forma de inserção na cadeia global da moda.

Tanto as empresas do Pólo de Moda de Niterói quanto as integrantes do Consórcio Pau-brasil realizam exportações conjuntas originárias de encomendas feitas nas edições do RFB. Essas exportações são resultado de ações institucionais e associativas, conforme descrito anteriormente. Mas essa forma de exportação, via um grande evento de moda, não é a única forma pela qual as empresas integrantes do Pólo de Moda de Niterói, do Consórcio Pau-brasil, ou do APL de São Gonçalo exportam. Por meio de ações individuais elas conseguem acessar clientes no exterior. Evidenciado na pesquisa de campo e confirmada pela representante do CIN, a iniciativa de exportação individual é marcante entre os empresários dos três APLs. Essa iniciativa é viabilizada por meio de dois canais: a Internet e a presença de brasileiros no exterior. Valendo-se de *websites* com design e apelo visual de alta qualidade, empresas de São Gonçalo e Cabo Frio são acessadas por clientes no exterior. Muito contribui para isso a existência dos sites de buscas, tais como o “Google” e o “Yahoo!”. Sendo “encontradas” na Internet pelos clientes estrangeiros, essas empresas iniciam via correio eletrônico e telefonemas suas negociações. Inicialmente enviam amostras e no caso de aprovação pelo importador, começam a exportar pequenas remessas até considerarem esse cliente confiável e bom pagador. O outro canal de acesso ao comprador internacional consiste no caso de um conhecido do empresário viajar ou se mudar para um país europeu ou para os EUA e atuar como representante dos seus interesses. Esse conhecido leva em sua bagagem amostras ou as recebe no país de destino e busca compradores para esses produtos nos mercados onde se encontram. Encontrando importador, esse “agente” realiza o contato com o exportador brasileiro. Tem início a negociação, com o envio de amostras, seguida da exportação de pequenos volumes. Seja via Internet ou por meio de pessoas conhecidas, algumas empresas nesses três APLs conseguem exportar por iniciativas individuais e sem apoio institucional. Ocorrem casos de sucesso e de fracasso. Junto aos empresários entrevistados se verificou que as exportações derivadas de contatos firmados por meio desses canais vêm apresentando crescimento e continuidade.

Seja por meio de canais institucionais, ou por meio de canais alternativos, as empresas exportadoras em São Gonçalo, Niterói e Cabo Frio atendem a uma exigência de seus clientes estrangeiros, a escolha da empresa de logística para transporte e entrega da mercadoria vendida. Segundo os empresários entrevistados na maioria das vezes a escolha cabe ao

importador, que também arca com os custos de frete. Essa escolha pode variar de uma empresa de tranding, como ocorre com as exportações do Pólo de Moda de Niterói após o RFB, para uma empresa de courier. Grandes volumes ou valores exportados elevados são remetidos pelas empresas de tranding em função da facilidade oferecidas por essas empresas para o desembaraço alfandegário no Brasil⁹² e no país de destino. Quando o importador não determina qual será o operador logístico a ser contratado, os empresários dos APLs efetuam tomada de preço e de prazos junto a operadores logísticos (Correios, DHL, FEDEX e UPS). Conforme a urgência do pedido, optam pelo frete mais barato, normalmente o do Exporta Fácil dos Correios. Quando ocorrem problemas nos países de destino com o serviço de exportação dos Correios, tais como extravio e perda de prazo, os exportadores abandonam em definitivo essa empresa e passam a atuar com outras, tais como FEDEX e DHL, mesmo com custos de frete mais elevados. Segundo esses empresários os prazos são, depois da qualidade do produto, o fator mais decisivo para a conquista e manutenção do cliente estrangeiro⁹³.

Essa rigidez nos prazos é um elemento determinante para a escolha do operador logístico, fazendo as empresas exportadoras de moda buscar serviços com prazos garantidos e menor custo de frete. Apresentando um serviço com preço competitivo somente na modalidade econômica ou na modalidade expressa para pequenas remessas, mas sem prazo de entrega garantido, o Exporta Fácil dos Correios é considerado pelos empresários de Cabo Frio como um serviço de apoio que os ensina a realizar seus envios de amostras e suas primeiras exportações. Quando o cliente importador passa a demandar mais encomendas com prazos de entrega reduzidos, as exportadoras de moda praia de Cabo Frio optam pelos serviços das empresas de courries, que oferecem transporte com prazos de entregas garantidos. Esse movimento de troca de operador logístico conforme o crescimento das exportações levou a empresa DHL a abrir uma filial em Cabo Frio com objetivo de atender principalmente as empresas do APL. Em Niterói, as empresas integrantes do Pólo de Moda e as demais exportadoras não utilizam o Exporta Fácil devido a um evento específico. Esse evento

⁹² Um grande atrativo para o importador e o exportador buscarem os serviços de empresas de tranding em exportações com valores elevados é a estrutura e a expertise dessas empresas para efetuar o desembaraço aduaneiro no Regime Comum, aplicado às exportações com valores acima de US\$ 20,000.00.

⁹³ Na edição de 18/01/2006 do Jornal da Globo, a matéria sobre a São Paulo Fashion Business destacou a importância dos prazos para a exportação de produtos de moda. Nessa matéria, a diretora de exportação de uma grife conceituada no mercado de moda brasileiros afirmou: “*Vender e não entregar, ou entregar fora do prazo é a coisa que eles (importadores) mais temem do Brasil*”.

consistiu na perda de prazo por parte dos Correios nas entregas de duas encomendas de uma empresa integrante do Pólo de Moda. Tendo escolhido o Exporta Fácil como serviço de entrega de suas mercadorias para a Itália, o empresário em questão perdeu prazos e teve seus contratos cancelados com o importador naquele país. Tal fato repercutiu em todo o APL de Moda de Niterói e as empresas exportadoras integrantes ou não do Pólo de Moda passaram a utilizar os serviços da FEDEX, em função da sua garantia de entrega no prazo. No caso de Niterói a assessoria oferecida pela ECT ensinou as empresas a exportarem, orientando-as sobre documentações e detalhes do processo exportador. Mas a falha na entrega foi determinante para que houvesse uma divulgação negativa sobre a qualidade do serviço. Dessa forma, tanto em Cabo Frio quanto em Niterói as empresas exportadoras aprenderam a exportar com os Correios, utilizando inicialmente o Exporta Fácil e migraram para a concorrência quando evoluíram quantitativamente ou qualitativamente nas suas exportações. Assim, o Exporta Fácil atuou como serviço de fomento à exportação, ensinando aos empresários dos APLs de moda como exportar, capacitando-os a buscarem alternativas que atendam suas necessidades de prazo e substituam o referido serviço.

Essa opção por operadores logísticos com prazos garantidos e preços reduzidos foi confirmada por um empresário exportador de moda praia em São Gonçalo que juntamente com a representante de uma grande grife de *jeans* daquele APL confirmou utilizar o serviço dos Correios somente nas suas primeiras exportações. O empresário optou pela FEDEX em virtude do prazo garantido e por problemas na entrega de suas mercadorias via Exporta Fácil na Austrália. Por sua vez, a representante da grife gonçalense utilizou o serviço somente para o envio de amostras, buscando o serviço de empresas de *trading* para exportar peças de jeans cujo peso e volume, elevavam o custo do frete via Exporta Fácil ou via courries.

Cabe destacar a existência do serviço de exportação via Correios com prazo garantido. Com formato semelhante ao serviço oferecido pelas courries, o Sedex Mundi, tem prazo de entrega garantido. Contudo, apresenta competitividade reduzida em função do seu preço. Quanto maior o peso da mercadoria, maior é o custo do frete via Sedex Mundi. As empresas concorrentes conseguem oferecer opções de customização que atraem os exportadores tanto de Niterói, quanto de São Gonçalo e Cabo Frio. A FEDEX, por exemplo, oferece desconto de 50 % para as empresas clientes do Balcão de Comércio Exterior do Banco do Brasil. Possuindo convênio com essa instituição bancária, a FEDEX disponibiliza para os clientes dos serviços financeiros de pagamento de exportação do BB esse desconto, em especial no

uso da modalidade de pagamento custodiada. Com isso o custo do frete é reduzido pela metade e a empresa exportadora adquire competitividade.

Foi evidenciado, conforme destaca a quarta consideração, que o Exporta Fácil apresenta maior participação no valor total exportado dos APLs nos quais a ECT atua junto as demais instituições (SEBRAE, FIRJAN, Banco do Brasil, universidades), sendo integrante de uma espécie de “pacote de instituições”. Em Cabo Frio, o principal produto exportado por aquele arranjo é o biquini, cujo peso unitário é pequeno se comparado com os produtos exportados em Niterói (vestuário feminino) e São Gonçalo (*jeans*). Essa característica do produto somada à atuação dos Correios em parceria com as demais instituições de apoio ao APL de moda praia possibilita uma maior utilização do Exporta Fácil por parte das PMEs exportadoras. Tais empresas consideram o serviço de Exportação dos Correios como a alternativa com menor custo e o utilizam sempre que seus importadores não solicitam encomendas com prazos estreitos de entrega.

A quinta consideração é feita com base na literatura e na análise contida nas páginas 120, 121 e 122. Com formas e canais de exportação distintos, demandas e determinações comuns a todos os clientes importadores e diante da obrigatoriedade no cumprimento de prazos, as MPMEs localizadas nesses três APLs apresentam perfis de exportação distintos, variando conforme se dá sua inserção na cadeia global de moda. Contando com design desenvolvido e trabalhando fundamentalmente com marcas próprias, as grifes do Pólo de Moda de Niterói e as poucas do APL São Gonçalo exportam com etiqueta própria e tem seu produto revendido no exterior. Por sua vez, as empresas de moda praia de Cabo Frio e algumas de Niterói e de São Gonçalo exportam por meio de *private label*⁹⁴, que na cadeia global da moda significa revender o produto para um importador e esse colocar sua própria etiqueta para revenda no país de destino.

A exportação ainda não influencia determinantemente o desenvolvimento de nenhum dos três APLs. Com base em entrevistas de instituições de apoio e dos próprios empresários, suas vendas ainda são destinadas em grande parte para o mercado nacional, sendo exportado somente uma parcela pequena da produção. Essa tendência, porém, tende a mudar na medida em que os eventos de moda aumentam e os produtos de vestuário brasileiros tornam-se mais procurados pelos clientes estrangeiros. Foi identificada, nesse estudo, uma lenta transição, sendo promovida pelas instituições de apoio para uma maior exportação desses APLs e sua

⁹⁴ *Private Label* – significa a marca local exportar ou revender seu produto para outra marca permitindo que essa etiquete o produto comprado com sua própria marca.

maior integração no mercado global da moda. Esse conjunto de ações para apoiar a exportação poderá refletir dentro de um prazo de dois anos, ou quatro edições da RFB, numa opção por parte das PMEs pelo mercado externo, principalmente em caso de uma nova valorização do dólar americano. Assim sendo, é necessário analisar qual o impacto dessa mudança de mercado poderá causar em cada um dos três APLs, de forma a evitar uma dependência externa desastrosa, como o ocorrido no Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul (Humphrey, 2003).

5.4 – Relações com as cadeias globais.

A relação entre as empresas exportadoras dos três APLs pesquisados e seus compradores estrangeiros perpassa pelo tema Cadeia Global de Valor. A forma como essas empresas estão se inserindo no mercado global da moda e seu poder de barganha junto aos importadores é um elemento relevante para a compreensão do desenvolvimento dos APLs e as tendências futuras que tal inserção poderá trazer para o desenvolvimento dessas localidades.

Analisando os três casos é verificada a inserção das empresas exportadoras nas cadeias globais de moda com governança do tipo mercado. Essa identificação é feita por se considerar, conforme descreve Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2003) ser esse tipo de governança baseado em transações simples, produtos com baixa especificidade tecnológica e o mais importante, a capacidade do fornecedor / exportador determinar preços junto aos compradores / importadores. Foi esse cenário encontrado nas empresas exportadoras de moda praia em Cabo Frio, nas fabricantes de jeans em São Gonçalo e nas grifes niteroienses. Em todos os casos essas empresas produzem as peças de vestuário, por conta própria e o contato com o importador se dá apenas na negociação e na venda de produtos. Não foram identificadas relações expressivas de trocas de informações e apoio direto de importadores junto a essas empresas.

As transações entre as empresas de vestuário nos três APLs e seus importadores apresentam nível de assimetria baixo e reduzida complexidade, uma vez que consiste somente numa venda de produtos, sem repasse de tecnologia por parte o importador ou de contratos de exclusividade para fornecimento. Mas essa baixa complexidade não significa baixo interesse na manutenção das relações entre exportadores e importadores. As empresas exportadoras consideram as vendas para o exterior como uma fonte de receita relevante com grande

potencial de crescimento. Assim, buscam estabelecer junto aos seus importadores uma relação de confiança (Locke, 2001) na qual os prazos de entrega por parte do exportador e o pagamento por parte do importador sejam elementos cruciais para o desenvolvimento dessa relação. Quanto ao pagamento das exportações, as empresas dos três APLs encontram-se amparadas pelo Banco do Brasil, que por meio dos seus serviços financeiros, em especial a modalidade de pagamento custodiado, que garante ao exportador a certeza do recebimento da exportação, após sua mercadoria ter sido entregue no destino. Ao importador recai o ônus do prazo de entrega a ser cumprido. Na pesquisa de campo foi identificado um caso no qual a empresa italiana não pode realizar a inauguração de uma loja por falta dos produtos para vitrine devido a perda de prazo. Em função do risco existente nessa transação comercial, a perda de prazo, o comprador internacional determina como prioridade, muitas vezes até acima do preço, a necessidade do cumprimento de prazos para a construção de uma relação comercial duradoura com as MPMEs exportadoras de São Gonçalo, Niterói e Cabo Frio.

Considerando essa construção de confiança foi identificada a existência de dois vínculos específicos nessas relações entre empresas dos três APLs e seus clientes no exterior. O primeiro vínculo relacional é no cumprimento dos prazos por parte das empresas brasileiras. Para continuarem a exportar essas devem sempre cumprir os prazos juntamente com as especificações do produto. Qualquer atraso pode resultar na ruptura de contrato. O segundo vínculo é reforçado pelo importador ao honrar seus compromissos financeiros na negociação. Em função das transações bancárias internacionais se darem por meio eletrônico, o risco de atrasos nos pagamentos de exportações é mínimo. Mas a possibilidade de atrasos na entrega de mercadorias, é grande, considerando-se os gargalos logísticos brasileiros e os enclaves alfandegários e protecionistas, sendo o primeiro característico da aduana brasileira e o segundo das aduanas de países desenvolvidos.

Cabe então, ao médio, pequeno e micro empresário dos APLs atender a essa exigência do prazo de forma a consolidar a relação de confiança junto ao seu importador. Em função dessa demanda, as empresas exportadoras optam por serviços logísticos com prazos de entrega garantidos, abandonando o Exporta Fácil, e a um custo mais acessível do que o Sedex Mundi. O fato de Cabo Frio ser o maior usuário em termos percentuais do Exporta Fácil é explicado pela exportação dos sacoleiros internacionais. Ao comprarem pequenos volumes e não demandarem tanta urgência nos prazos, esses importadores propiciam aos exportadores a busca por um operador logístico de menor custo. Mas esse perfil de exportação

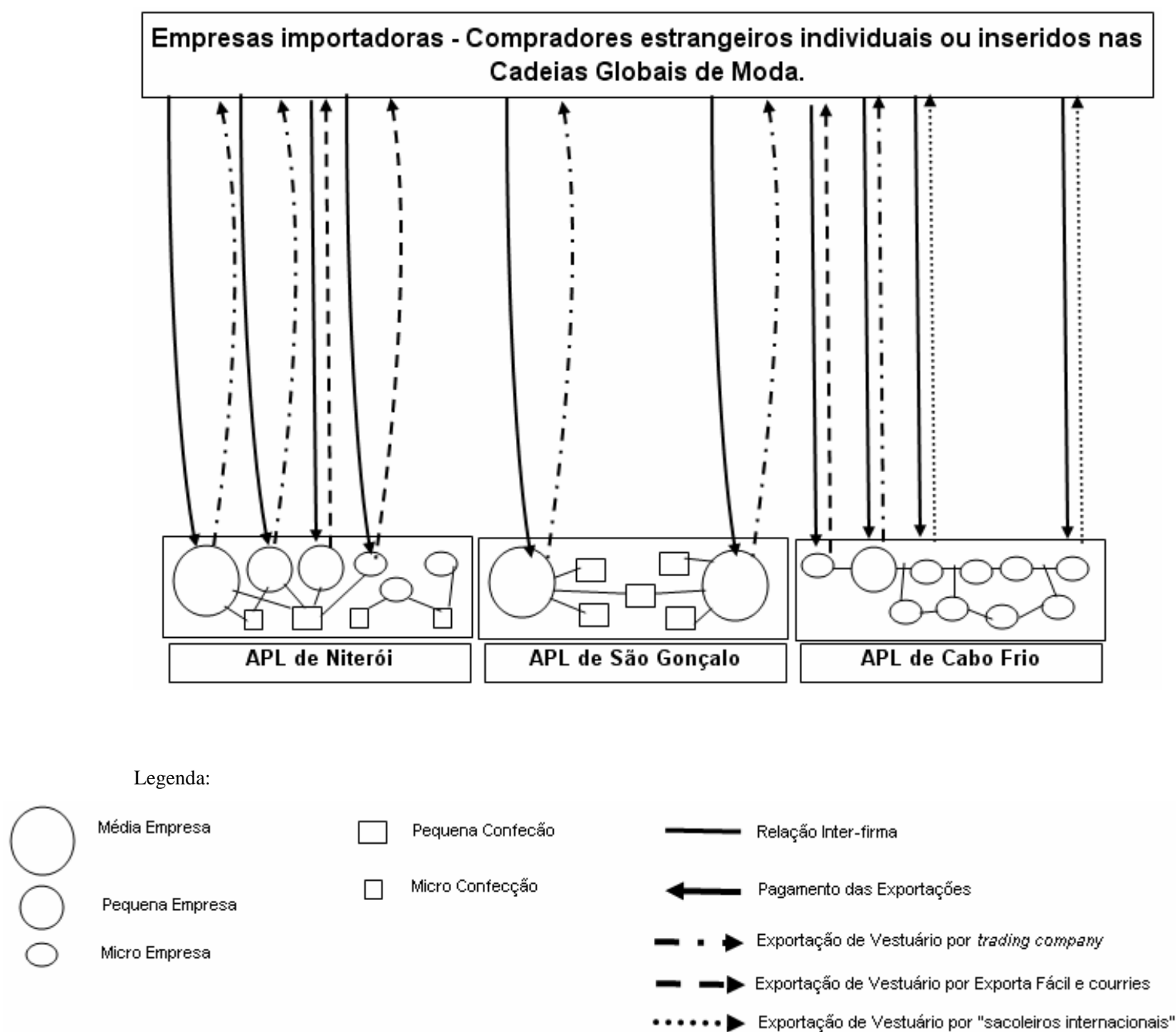
vem sendo abandonado aos poucos com o aumento da participação das empresas do APL no RFB. Após cada evento tem início novas relações comerciais entre as empresas de moda praia e empresas importadoras. Essas relações comerciais iniciadas na RFB apresentam como elemento determinante para o desenvolvimento da confiança entre exportadores e importadores o fato de a negociação ser estabelecida diretamente, “cara-a cara”, situação na qual é reforçada a expectativa de construção de uma confiança futura.

Assim, a configuração das relações de confiança entre empresas exportadoras de moda em Cabo Frio, São Gonçalo e Niterói e seus importadores se dá conforme é apresentado na figura 4. A análise dessas relações de confiança permite considerar que a construção de confiança se dá de forma individualizada e gradativa entre empresa importadora e exportadora no contexto da logística. A cada prazo cumprido o exportador adquire mais confiança do importador.

Contudo, o crescimento e intensificação de relações comerciais entre as MPMEs dos APLs e seus importadores poderá promover uma evolução da governança da cadeia para o tipo modular, passando os clientes estrangeiros, a médio prazo, determinar modelos e produtos a serem fabricados. O risco dessa evolução reside na geração de uma dependência nociva, na qual as empresas exportadoras percam sua capacidade de lançar coleções de autoria própria e abandonem seus processos inovadores no tangente a design e modelagem. Essa evolução nociva poderá ser agravada pelo fato das MPMEs não contarem nessa etapa com o apoio institucional, pois as análises permitiram concluir que esse apoio se limita a inserção das empresas nas cadeias globais de moda. Nas etapas seguintes (negociação, planejamento de estoques, alocação de recursos), as empresas atuam isoladamente. A atuação isolada pode acarretar no fenômeno “*lock-in*”, que segundo Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) consiste na dependência exacerbada do exportador em relação ao importador.

O presente capítulo analisou os quatro temas emergentes da descrição dos casos: cooperação e associativismo, atuação das instituições, a exportação e o Exporta Fácil e relações de confiança nas cadeias globais. Essa análise possibilitou a elaboração das conclusões a serem apresentadas no próximo capítulo.

Figura 4 – Relações de confiança entre MPMEs dos três APLs e seus importadores.⁹⁵



Fonte: desenvolvida pelo autor.

⁹⁵ Elaborado pelo autor.

6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Do apresentado, descrito e analisado até o capítulo quatro, é possível afirmar que esse trabalho conseguiu alcançar seus objetivos primário e secundários e responder as perguntas de pesquisa. A investigação de três arranjos produtivos locais de moda e as questões concernentes ao seu desenvolvimento via exportação possibilitou identificar evidências e elaborar conclusões contributivas a cerca desse tema, cuja relevância vem crescendo na esfera governamental e acadêmica tanto no Brasil quanto nos demais países em desenvolvimento.

A primeira conclusão obtida por esse trabalho é a de que a cooperação é essencial para o desenvolvimento da exportação em APLs de moda. Mesmo com a inexistência de laços associativos e a falta de estabelecimento de relações de confiança, a cooperação é determinante para as PMEs conseguirem obter acessos a mercados. Quando há a existência de elementos sociais como: relações de confiança e o associativismo entre as empresas integrantes de um APL, seu potencial de crescimento mostra-se muito mais viável do que em arranjos onde tais elementos inexistem ou são tênues. Mediante esses elementos, as empresas integrantes dos arranjos realizam ações conjuntas para obtenção de apoio institucional e em determinadas situações, como no caso de Cabo Frio, conseguem benefícios diretos para seus negócios, como se deu com a reforma da Rua do Biquínis pela prefeitura municipal daquela cidade.

A cooperação com associativismo, imbuída de relações de confiança possibilitam para as médias, pequenas e micro empresas constituírem instituições de governança e representatividade dos APLs. A criação dessas instituições promove o ganho de força política das empresas na localidade, independentemente do seu porte. A possibilidade de pleitear ações de apoio e incentivo ao desenvolvimento do arranjo passa a ser mais viável e rápida, uma vez que o poder público, especificamente o municipal, e as instituições são procuradas para fornecer apoio não a um aglomerado de empresas, mas sim a uma instituição de classe empresarial, mesmo com essa não possuindo abrangência sobre todas as empresas do APL. Dessa forma, ações de apoio à exportação, tais como cursos de capacitação e participações em eventos são obtidos pelas MPMEs de forma mais facilitada.

Por sua vez a atuação institucional é um elemento tão determinante quanto a cooperação entre as empresas de um APL. Esse apoio institucional pode emergir de políticas públicas para desenvolvimento local, de ações de entidades de apoio ou de programas de

governo operacionalizados por estatais. A instituição pública municipal, a prefeitura, possui poder determinante para o estímulo ao desenvolvimento dos APLs de moda. Por meio de ações diretas, essa instituição pode estimular o associativismo, atrair investimentos para o APL e obter ganhos de visibilidades para as empresas ali instaladas. A ausência de um apoio direto e a falta de ações indiretas, tais como investimento em infra-estrutura urbana (luz, asfalto, esgoto, limpeza e segurança) podem acarretar não apenas a limitação, mas também o esvaziamento econômico de um APL.

As empresas estatais, como instituições também públicas, apresentaram baixo incentivo ao desenvolvimento desses arranjos no tocante as suas atividades fim. Tanto Banco do Brasil quanto o BNDES, não apresentam soluções para o impasse da concessão de crédito a MPMEs localizadas em APLs. Atuam por meio de uma política binária, na qual seus programas concedem crédito para empresas possuidoras de todas as condicionantes ao acesso ao crédito. E negam crédito as empresas sem tais condicionantes, mas sem propor alternativas ou ações que permitam sua evolução para um patamar de acesso. Outro equívoco constatado na política de crédito dessas instituições é a adoção de uma metodologia inadequada com a realidade brasileira. Ao considerar APL somente arranjos nos quais esteja presente todas as etapas de uma dada cadeia produtiva, o BNDES alija regiões com potencial de desenvolvimento local e não favorece empresas brasileiras, mas sim aglomerados econômicos voltados exclusivamente para operações de companhias transnacionais operantes no Brasil. O Banco do Brasil, apesar das dificuldades para acesso ao crédito, apresenta apoio significativo para o desenvolvimento da atividade exportadora das empresas localizadas nos APLs. Sua ferramenta, o Balcão de Comércio Exterior, e sua modalidade de pagamento custodiado de exportações possibilita às empresas de qualquer porte iniciarem suas atividades exportadoras, com segurança de entrega de mercadorias no prazo, por meio do convênio com a operadora logística FEDEX, e garantia do pagamento pelo importador.

O incentivo dado ao desenvolvimento de APLs por parte das instituições de apoio, tais como a FIRJAN, o SEBRAE, o SENAI-CETIQ e as universidades colabora para a criação de instituições de governança nesses arranjos e o aperfeiçoamento de seus produtos, com a implantação de novas tecnologias organizacionais (gestão) e industriais (design e modelagem). Esse incentivo pode acarretar dificuldades para o desenvolvimento do APL no caso da implantação de instrumentos de apoio inadequados conforme ocorrido em Cabo Frio. Recursos e tempo são gastos para “concertar” falhas de implantação que poderiam ser

evitadas com uma análise prévia não somente do aspecto econômico do APL, mas também da sua dinâmica social e humana.

Outra conclusão a cerca do desenvolvimento dos APLs refere-se a questão da inserção desses arranjos no comércio internacional. A opção pela exportação como uma condição para o desenvolvimento local abriga potencialidades de sucesso e risco. A possibilidade de sucesso reside no aprimoramento dos produtos e na busca por desenvolvimento tecnológico por parte das empresas desses arranjos. Considerando a exportação como fonte de receita alternativa ao mercado interno, os empresários buscam, com ou sem apoio institucional, clientes no exterior interessados nos produtos de vestuário com apelos artesanais e tropicais. O risco dessa inserção resida na possibilidade de cooptação dos APLs por grandes cadeias globais de moda. Em caso de fechamentos de contratos de exclusividade e da proibição da busca por novos clientes, seja pela imposição do importador, seja pela escala e escopo reduzidos, as empresas dos APLs de moda incorrem na possibilidade de perderem sua capacidade inovadora e consequentemente seu diferencial competitivo.

Nesse contexto de internacionalização dessas MPMEs, o Exporta Fácil constitui-se em um referencial como operador logístico para o transporte das mercadorias exportadas. Esse serviço é considerado como facilitador para as empresas iniciantes na exportação, mas a medida que essas passam a exportar em maior volume, abandonam o serviço, após terem sido capacitadas pelos próprios funcionários dos Correios, que repassam a expertise do processo exportador. A questão com origem nessa realidade é a da necessidade de redefinição por parte da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos sobre qual é o objetivo desse serviço. Nos APLs pesquisados, o Exporta Fácil atua mais como serviço de fomento e apoio às primeiras exportações do que um serviço comercial. No caso de a ECT considerar tal serviço como de fomento, os objetivos estão sendo alcançados e as PMEs estão sendo realmente incentivadas a exportar. Isso significa que a política de estado (Subirats, 1989) para abertura da economia nacional, via exportação de empresas brasileiras, implementada em meados da década de 1990 e continuada pelo atual governo está obtendo resultados efetivos ao promover a abertura da economia nacional. Porém, se a ECT busca por meio de Exporta Fácil além da operacionalização de uma Política Pública Federal, dispor de um serviço comercial com a perspectiva de competição junto as empresas de courries, faz-se necessária uma reformulação do mesmo. Esse estudo sugere uma reformulação do serviço de forma que esse se adapte às exigências de preço e prazo das empresas exportadoras de moda. Seria uma customização por

seguimento de mercado. Para as empresas de moda o Exporta Fácil apresentaria custos diferenciados, mas com prazos de entrega garantidos. A alternativa do Sedex Mundi não constitui-se viável, pois os custos do frete desse serviço se tornam proibitivos para MPMEs exportarem. Esforços da ECT como o projeto do Exporta Fácil Marítimo, para transporte de cargas marítimas são relevantes, mas o serviço de exportação dos Correios ainda carece de adequabilidade às cadeias globais sejam essas de moda, alimentos, joalheria, editorial ou automotiva. Uma outra alternativa seria a criação de uma variante do Exporta Fácil destinada a atender empresas exportadoras localizadas em APLs. Nesse serviço, a EBCT ofereceria soluções customizadas de prazo e preço para exportações conjuntas (várias empresas) ou individualizadas (uma empresa) feitas por participantes do arranjo. Quanto maior fosse o número de participantes do APL utilizando o serviço, mais descontos ou bonificações seriam concedidas para eles.

O desenvolvimento dos APLs de moda inclui obrigatoriamente a inserção desses nas cadeias globais de moda. Essa imposição tem origens nas instituições de apoio, quando durante os eventos de moda essas promovem negócios entre as MPMEs e importadores, principalmente dos EUA e Europa. Ao se dar a inserção dos APLs nas cadeias globais de moda, as instituições não possuem mais capacidade de intervir e a livre negociação passa a ditar as ações entre médio, pequeno e micro exportadores brasileiros e importadores de países desenvolvidos. A recomendação desse trabalho é a necessidade de uma atuação institucional pública governamental, seja essa no âmbito federal, estadual ou municipal, que possibilite identificar os possíveis impactos causados pela inserção de MMEs localizadas em APLs nas cadeias globais, em especial a de moda, no tocante ao risco de uma cooptação dessas empresas por grandes importadores.

Assim sendo, esse trabalho conclui que o desenvolvimento de APLs de moda ocorre por meio de ações institucionais diretas e indiretas, aliadas ao desenvolvimento de ações cooperativas, associativas e relações de confiança entre os atores envolvidos e esse desenvolvimento envolve também a inserção das empresas integrantes dos APLs no comércio internacional, via exportação e acesso às cadeias globais de moda. Assim, a perspectiva de apoio ao desenvolvimento regional com base no desenvolvimento de APLs constitui-se numa importante diretriz para a implantação de políticas públicas que primem por um processo de desenvolvimento consistente, de longo prazo com geração de empregos nas localidades. A questão e sugestão de pesquisa que se faz presente é saber se essa perspectiva de

desenvolvimento local, via APLs, é viável no Brasil, cuja cultura política atina somente para exíguos prazos de um ou no máximo dois mandatos eleitorais, ou seja, somente oito anos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHEDO, Manu. Cluster policy in the Basque country (1991-2002): Constructing 'industry-government' collaboration through cluster-associations. *European Planning Studies*, 12 (8): 1097-1113 DEC 2004.

ALMEIDA, Mansueto. (2005) Understanding incentives for clustered firms in Brazil to control pollution: the case of Toritama. IPEA, *Working Papers* (draft).

ALTENBURG, Tilman. MEYER-STAMER, Jörg. How to promote cluster: policy experiences from Latin América. *World Development*, Vol. 27, Nº. 9, pp. 1693-1713, 1999.

AMORIM, Mônica. *Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará*. Fortaleza: Editora Banco do Nordeste, 1998.

ARAÚJO, Vitor. *O Município de São Gonçalo na trajetória do Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro: auge e decadência da Manchester Fluminense*. 2004, 120 p. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro.

ARBACHE, Jorge Saba. *Comércio Internacional, Competitividade e Políticas no Brasil*. TD 903. Brasília: IPEA, 2002.

BASTOS, I. Pólo de pesquisa de moda ajudará grifes a exportar. *O Globo*, Rio de Janeiro, 08 jul. 2001. Jornal de Bairros – Niterói.

BELLO, Ubyrajara Brasil Dal e GOMES, Márcia Moretti. A empresa brasileira e o desafio à internacionalização. *ENANPAD*, 26, 2002, Salvador.

BERTOLDO, S. Desfile para incluir a cidade no mundo fashion. *O Globo*, Rio de Janeiro, 01 jun. 2003. Jornal de Bairros – Niterói.

BEZERRA, Éden Ivo; MEDEIROS, Janann Joslin; GUEIROS; Flávio André Monteiro e ARAÚJO, Marco Antônio Ferreira de. O Perfil de Internacionalização das Empresas Pernambucanas. *ENANPAD*, 26, 2002, Salvador.

BONELLI, Regis e VEIGA, Pedro da Motta. BRITO, Adriana Fernandes de. *As Políticas Industrial e de Comércio Exterior no Brasil: Rumos e Indefinições*. Rio de Janeiro: IPEA Editora, 1997.

BRITO, Jorge. *Arranjos produtivos locais: perfil das concentrações de atividades econômicas no Estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Editora SEBRAE/RJ, 2004.

CABO FRIO NEWS. Disponível em: <<http://www.carneiro.com.br/biquinis.htm>>. Acesso em: 26 jan. 2005.

CAMACHO, K. Pólo da Moda de São Gonçalo planeja novo catálogo para o fim de março. *O Globo*, Rio de Janeiro, 17 dez. 2000. Jornal de Bairros – Niterói.

CASSIOLATO, José Eduardo. LASTRES, Helena. SZAPIRO, Mariana. *Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e Proposições de Políticas Públicas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico*. Seminário “Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness”. IE-UFRJ e BNDES. Nota técnica 27. Rio de Janeiro: 2000.

_____. *O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas*. In: “Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local”. CASSIOLATO, J. E. LASTRES, H. M. MACIEL, M. L. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, 2003.

CASTRO, Antonio Barros de. LESSA, Carlos Francisco. *Introdução a economia: uma abordagem estruturalista*. 14. ed. Rio de Janeiro: Editora Forense-Universitaria, 1974.

CARVALHO, Marco Aurélio Duarte de. *Instrumentos de apoio financeiro específicos a empresas localizadas em arranjos produtivos locais: um estudo de caso do APL de Nova*

Friburgo. 2005, 47p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

COOK, Karen S. RUSSELL, Hardin. LEVI, Margaret. *Cooperation without trust?*. New York: Russel Sage Foundation, 2005.

CORREIOS. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Disponível em: <<http://www.correios.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2005.

COSLOVSKY, Salo. Determinantes de sucesso na indústria da castanha - como a Bolívia desenvolveu uma indústria competitiva enquanto o Brasil ficou para trás. *Workshop Desafios institucionais para o melhoramento de arranjos produtivos locais*. FGV/EBPAE. Rio de Janeiro, 08 e 09 jun. 2005.

DANTAS, José Guaraci. ARAÚJO, Carlos Antônio Lopes de (Org). *Instrumentos de apoio ao setor produtivo: onde buscar apoio para o seu negócio*. 3. ed. Brasília: MDIC, SDP, 2004.

DAMASCENO, N. União costurada com estilo. *O Globo*, Rio de Janeiro, 27 jun. 2004. Jornal de Bairros – Niterói.

DUARTE, A. Fashion Rio-Niterói. *O Globo*, Rio de Janeiro, 16 jan. 2005. Jornal de Bairros – Niterói.

_____. Afinado com o setor empresarial. *O Globo*, Rio de Janeiro, 21 out. 2001. Jornal de Bairros – Niterói.

DUARTE, F. Cidade ganhará um plano turístico. *O Globo*, Rio de Janeiro, 27 jan. 2002. Jornal de Bairros – Niterói.

_____. Godofredo Pinto propõem mudança sem ruptura. *O Globo*, Rio de Janeiro, 31 mar. 2002. Jornal de Bairros – Niterói.

EISENHARDT, Kathleen. Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 1989. Vol. 14. Nº. 4, pp. 532-550.

EVANS, Peter. *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*. New Jersey: Princeton University Press, 1995.

EXPORTA FÁCIL. O serviço de exportação dos Correios. Brasília, jan. 2006. Disponível em: <<http://www.exportafacil.com.br>>. Acesso em: 28 fev. 2006.

FASHION RIO. Rio Fashion Business. Rio de Janeiro, 10 jan. 2006. Disponível em: <<http://www.fashionrio.org.br>>. Acesso em: 12 fev. 2006.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Centro Internacional de Negócios. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/notas/>>. Acesso em: 02 jan. 2006.

FIGUEIREDO, Paulo. Pesquisa empírica sobre aprendizagem tecnológica e inovação industrial: alguns aspectos práticos de desenho e implementação. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. Cap. 10, p. 201-221.

FRANÇA, M. Moda brasileira conquista mercado externo. *O Globo*, Rio de Janeiro, 03 set. 2000. Jornal de Bairros – Niterói.

FREIO na invasão chinesa. *O Globo*, Rio de Janeiro, 10 fev. 2006. Economia, p. 21.

FUNDAÇÃO CIDE. Índice de desenvolvimento humano. Rio de Janeiro, 02 jan. 2006. Disponível em: <<http://www.fundacaocide.rj.gov.br>>. Acesso em: 02 jan. 2006.

_____. Produto Interno Bruto. Rio de Janeiro, 02 jan. 2006. Disponível em: <<http://www.fundacaocide.rj.gov.br>>. Acesso em: 02 jan. 2006.

GEREFFI, G. HUMPHREY, J. STURGEON, T. The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*, v. 12, nº. 1, p. 78-104, Feb. 2005.

GIAMBIAGI, Fabio e MARKWALD, Ricardo. *A Estratégia de Inserção do Brasil na Economia Mundial: Mercosul ou Lonely Runner?* Rio de Janeiro: Editora BNDES, 2002.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GILPIN, Robert. *O Desafio do Capitalismo Global*. Rio de Janeiro: Editora Record, 2004.

GOMES, Raquel. Farming for Supermarkets: Upgrading among Medium Growers in the Brazilian Fresh Fruit Industry. Workshop “Desafios institucionais para o melhoramento de arranjos produtivos locais”. FGV/EBPAE. Rio de Janeiro, 08 e 09 jun. 2005.

GONÇALVES, Reinaldo. *Globalização e Desnacionalização*. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

GORDON, Ian. MCCANN, Philip. Industrial clusters: Complexes, agglomeration and/or social networks? *URBAN STUDIES*, 37 (3): 513-532 MAR 2000.

GUIMARÃES, C. Grifes de Niterói descobrem um novo espaço desenhado no mundo fashion. *O Globo*, Rio de Janeiro, 09 jul. 2000. Jornal de Bairros – Niterói.

GUIMARÃES, Edson Peterli. Política de Exportação Brasileira para as Pequenas e Médias Empresas. In: PINHEIRO, Armando Castelar; MARKWALD, Ricardo e PEREIRA, Lia Valls (Org). *O Desafio das Exportações*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Cap. 10, p. 447-504.

HEMAIS, Carlos Alberto. HILAL, Adriana. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, Ângela (Org). *A internacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2002. Cap. 1, p. 15-40.

HILAL, Adriana. HEMAIS, Carlos Alberto. Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: uma revisão analítica. *ENANPAD*, 2002, Salvador.

HIRSCHMAN, A. O. *The strategy of economic development*. New Haven: Yale University Press, 1958.

HOWLETT, Michael e Ramesh, M. *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*. Oxford University Press, 1995.

HUMPHREY, John. SCHMITZ, Humbert., (2000), Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research. *IDS Working Paper*, nº. 120, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.

_____. (2003). “Opportunities for SMEs in Developing Countries to Upgrade in a Global Economy”, *SEED Working Paper*, ILO: Geneva.

JÚNIOR, Maurício Fernandes Leonardo. *A Situação das pequenas e médias empresas brasileiras diante do processo de exportação*. 2002, 116 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

KELEGAMA, Saman. FOLEY, Fritz. Impediments to promoting backward linkages from the garment industry in Sri Lanka. *WORLD DEVELOPMENT* 27 (8): 1445-1460 AUG 1999.

KENNEDY, Lorraine. Cooperating for survival: Tamery pollution and joint action in the Palar Valley (India). *World Development*, 27 (9 September): 1673-1691.

KINGDON, John W. *Agendas, Alternatives and Public Policies*. Boston: Little, Brown, 1984.

LAFER, Celso. *A OMC e a regulamentação do comercio internacional: uma visão brasileira*. Porto Alegre: Editora Livraria do Advogado, 1998.

LANGONI, Geraldo. A nova abertura da economia. *Comércio Exterior – O Globo online*. Em: <http://oglobo.globo.com/especiais/exterior/lista_opinioao.asp>. Acesso em: 20 out. 2004.

LOCKE, Richard. Construindo confiança. *Revista Econômica*. Volume 3, número 2, dez. 2001. Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro.

LOMELINO, M. I FASHION BEACH. *O Fluminense*, Niterói, 07 ago. 2006.

MACHADO, Marcelo André. BRANCO, Patrícia Langaro. Consórcios de Exportação: um Estudo Comparativo entre o Modelo Brasileiro APEX e o Modelo Italiano FEDEREXPORT. *ENANPAD*. Curitiba, 2004.

MAIA, Jayme de Mariz. *Economia Internacional e Comércio Exterior*. 9ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MARCH, R. Ligação de Problemas e soluções. *O Globo*, Rio de Janeiro, 29 fev. 2004. Jornal de Bairros – Niterói.

MARSHALL, Alfred. *Princípios de Economia – Tratado Introdutório*. São Paulo: Editora Nova Cultura, 1996.

MARKUNSEN, Ann. Sticky places in slippery space: A typology of industrial districts. *Economic Geography*, 72, 293-313 (1996).

MARKWALD, Ricardo e PUGA, Fernando Pimentel. Focando a Política de Promoção de Exportações. In: PINHEIRO, Armando Castelar; MARKWALD, Ricardo e PEREIRA, Lia Valls. *O Desafio das Exportações*. Rio de Janeiro: Editora BNDES, 2002. Cap. 4, p. 97-154.

MEDEIROS, Janann Joslin; GUEIROS, Flávio André Monteiro e ARAÚJO, Marco Antônio Ferreira de. O Envolvimento de Empresas Pernambucanas nos Mercados Internacionais: Fatores de Relevância no Processo de Internacionalização. *ENANPAD*, 25., 2001, Campinas.

e BEZERRA, Eden Ivo. O Processo de Internacionalização de Empresas Pernambucanas. *ENANPAD*, 25., 2001, Campinas.

MEYER-STAMER, Jörg. Algumas Observações sobre Clusters em Santa Catarina, *Atualidade Econômica* (UFSC, Departamento de Ciências Econômicas), Vol. 12, 2000, No. 37, pp. 5-9.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. Serviços Postais: Exportações por Remessas Postais. Brasília, jan. 2006. Disponível em:
<http://www.mc.gov.br/sp/rem_postais/default.htm>. Acesso em: 12 fev. 2006.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Arranjos produtivos locais. Brasília, 3 ago. 2004. Disponível em:
<<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/arrProLocais/arrProLocais.php>>. Acesso em: 12 fev. 2006.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Secretaria de Comércio Exterior. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 01 mar. 2006.

MIRANDA, José Carlos. *Abertura Comercial, Reestruturação Industrial e Exportação Brasileiras na Década de 1990*. TD 829. Brasília: Editora IPEA, 2001.

MODA. *O Globo*, Rio de Janeiro, 17 nov. 2002. Jornal de Bairros – Niterói.

MODA com cor local para exportação. *O Globo*, Rio de Janeiro, 04 jan. 2004. Caderno Especial: Praias.

MODA e turismo serão prioridades da secretaria de indústria e comércio. *O Globo*, Rio de Janeiro, 14 jan. 2001. Jornal de Bairros – Niterói.

MOREIRA, Sérvulo Vicente. SANTOS, Adelaide Figueiredo. *Políticas Públicas de Exportação: o caso do Proex*. TD 836. Brasília: Editora IPEA, 2001.

MOTTA, Fernando Prestes. VASCONCELOS, Isabela Gouveia. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Editora Thomson, 2004.

NEWLANDS, David. Competition and cooperation in industrial clusters: The implications for public policy. *European Planning Studies*, 11 (5): 521-532 JUL 2003.

NITERÓI cria plano para revigorar turismo e atrair novos visitantes. *O Globo*, Rio de Janeiro, 28 abr. 2002. Primeiro Caderno.

NÚCELO de moda reúne estilistas e empresários. *O Globo*, Rio de Janeiro, 28 abr. 2002. Jornal de Bairros – Niterói.

OLIVEIRA, Eliane. Pequenos sem gás para exportar. *O Globo*, Rio de Janeiro, 15 ago. 2005. Economia.

OLIVEIRA, F. O Rio que nós queremos. *O Globo*, Rio de Janeiro, 03 mar. 2004. Economia.

PEIXOTO, Flávio. *O local e os sistemas de inovações em países subdesenvolvidos: o caso do arranjo produtivo de moda praia de Cabo Frio/RJ*. 2005, 167 p. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

PERROUX, Francois. “A note on the concept of growth pole” in D. McKee, R. Dean and W. Leahy (eds.), *Regional economics theory and practice*, New York: Free Press, pp. 93-103 (1970).

PICCININI, Maurício Serrão. PUGA, Fernando Pimentel. *A Balança Comercial Brasileira: Desempenho no Período 1997-2000*. Rio de Janeiro: Editora BNDES, 2001.

PINHEIRO, Armando Castelar; MARKWALD, Ricardo e PEREIRA, Lia Valls. *O Desafio das Exportações*. Rio de Janeiro: Editora BNDES, 2002.

_____. Encarando o Desafio das Exportações. In: PINHEIRO, Armando Castelar; MARKWALD, Ricardo e PEREIRA, Lia Valls. *O Desafio das Exportações*. Rio de Janeiro: Editora BNDES, 2002. Cap. 1, p. 5-26.

PIORE, Michael. CHARLES, Sabel. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books, 1984.

PIRES, José Claudio Linhares. GIAMBIAGI, Fábio. SALES, André Franco. *As perspectivas do setor elétrico após o racionamento*. Rio de Janeiro: Editora BNDES, 2002.

PORTELLA, L. Média de renda em Niterói é a maior do estado. *O Globo*, Rio de Janeiro, 10 mar. 2002. Jornal de Bairros – Niterói.

PORTER, Michael. Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy. *International Regional Science Review*, 19, 1&2: 85-94 (1996).

_____. MONTGOMERY, Cynthia. *Estratégia*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

PUGA, Fernando Pimentel. *Experiência de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan*. Rio de Janeiro: Editora BNDES, 2000.

_____. *Alternativas de Apoio a MPMEs Localizadas em Arranjos Produtivos Locais*. Rio de Janeiro: Editora BNDES, 2001.

_____. *O Apoio Financeiro às Micro, Pequenas e Médias Empresas na Espanha, no Japão e no México*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

_____. *Alternativas de apoio a MPMEs localizadas em arranjos produtivos locais*. Rio de Janeiro: Editora BNDES, 2003.

PUTNAM, Robert. *Comunidade e Democracia – a experiência da Itália moderna*. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

RABELLOTTI, Roberta., (2000) The effect of globalization on industrial districts in Italy: the case of Brenta. *IDS Working Paper*, nº. 144, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.

RIBEIRO, E. Rio se transforma em referência em negócios na área de moda no Brasil. *O Globo*, Rio de Janeiro, 24 jun. 2004. Economia.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social – Métodos e Técnicas*. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROCHA, Ângela. *A Internacionalização das Empresas Brasileiras – Estudos de Gestão Internacional*. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2002.

ROUPA nova para a rua dos biquínis. *O Globo*, Rio de Janeiro, 08 dez. 2001. Jornal de Bairros – Suplemento Especial: Praia.

RUA DOS BIQUÍNIS. Disponível em:

<http://www.ruadosbiquinis.com.br/pagina_inicial.htm>. Acesso em: 26 jan. 2005.

SACHS, Jeffrey. LARRAIN, Felipe. *Macroeconomia em uma economia global*. São Paulo: Editora Makron, 2000.

SAMPAIO, Rafael Santos. *Estratégias para a superação de problemas locais à Vila do Abraão e sua relação com o desenvolvimento sustentável do turismo*. 2005, 92 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

SARAVIA, Enrique. *L'entreprise Publique Comme Instrument des Politiques Publiques : Le Cas de la Banque Nationale de Développement Économique et Social du Brésil*. Tese de doutorado apresentada na Universidade de Paris I - Panthéon-Sorbonne, 2005.

SILVA, João Carlos Paiva da. *Clusters de pequenas e médias empresas na área de produtos regionais: uma estratégia alternativa de desenvolvimento industrial sustentado na Zona Franca de Manaus*. 2003, 143 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

SOARES, Isabel Teresinha Dutra. *Barreiras à Exportação: Um Estudo de Caso*. 2002, 139 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

SCHMITZ, Humbert. NADVI, Khalid. Clustering and Industrialization: Introduction. *World Development*, Vol. 27, Nº. 9, pp. 1503-1514, 1999.

SUBIRATS, Joan. *Análisis de políticas y eficacia de la administración*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 1989.

TENDLER, Judith. Small Firms, the Informal Sector, and the Devil's Deal. *IDS Bulletin*, Vol. 33, n.3, July, 2002.

_____. Ventures in the Informal Sector, and How they worked out in Brazil. *U.S. Agency for International Development*. March, 1983.

THOMÉ, Cristiane Caíres. *Fatores Determinantes do Desempenho Exportador de Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileira*. 2003, 170 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro.

TORRES, E. Profissionais migram para o mundo “fashion”. *O Globo*, Rio de Janeiro, 20 mai. 2001. Jornal de Bairros – Niterói.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Estudo socioeconômico 2004 – Cabo Frio. Rio de Janeiro, out. 2004. Disponível em: <<http://www.tce.rj.gov.br/sitenovo/index.htm>>. Acesso em: 12 out. 2005.

_____. Estudo socioeconômico 2004 - Niterói. Rio de Janeiro, out. 2004. Disponível em: <<http://www.tce.rj.gov.br/sitenovo/index.htm>>. Acesso em: 12 out. 2005.

_____. Estudo socioeconômico 2004 - São Gonçalo. Rio de Janeiro, out. 2004. Disponível em: <<http://www.tce.rj.gov.br/sitenovo/index.htm>>. Acesso em: 12 out. 2005.

VEIGA, Pedro da Motta. O viés antiexportador: mais além da política comercial. In: PINHEIRO, Armando Castelar; MARKWALD, Ricardo; PEREIRA, Lia Valls. *O Desafio das Exportações*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Cap. 5, p. 155-174.

_____. IGLESIAS, Roberto Magno. A Institucionalidade da Política Brasileira de Comércio Exterior. In: PINHEIRO, Armando Castelar; MARKWALD, Ricardo; PEREIRA, Lia Valls. *O Desafio das Exportações*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Cap. 3, p. 51-96.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração*. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

VIEIRA, Flávio José Chermon. *Barreiras à Exportação que Afetam Empresas de Confecção de Lingerie de Nova Friburgo*. 2003, 106 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro.

VIEIRA, Marcelo Milano. ZOUAIN, Deborah. *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VISSER, Evert-Jan. A comparison of clustered and dispersed firms in the small-scale clothing industry of Lima, *World Development* 27 (9): 1553-1570 SEP 1999.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso – Planejamento e Método*. 2ª ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.