

Redes de empresas na indústria do vestuário: o caso do consórcio de exportação Flor Brasil do Distrito Federal

Paulo Fernandes Keller

Resumo

O artigo investiga e analisa as redes de empresas e os arranjos interorganizacionais entre pequenas empresas do segmento de moda praia do Distrito Federal que formaram o Consórcio de Exportação Flor Brasil no ano de 2000. Utiliza as ferramentas analíticas da sociologia econômica em especial a análise de redes e a abordagem da cadeia de valor ou cadeia do produto. A análise do caso Flor Brasil demonstra a importância da articulação entre as redes de cooperação interempresas e as redes de políticas públicas de fomento industrial que atuam no nível local.

Palavras chave

Redes de empresas. Cooperação interfirmas. Sociologia econômica.

Abstract

This article investigates and analyses the network of firms and the interorganizational arrangements between small firms of the beach fashion segment of FEDERAL DISTRICT (Brazil) that formed the Exportation Consortium Flor Brasil in 2000. It uses the analytic tools of economic sociology specially the network analysis and the approach of value chain or commodity chain. The analysis of the case Flor Brasil shows the importance of the link between interfirm cooperation networks and public policy networks that operate in local level.

Keywords

Network of firms. Interfirm cooperation. Economic sociology.

1. INTRODUÇÃO

O artigo investiga e analisa as relações entre as empresas e demais instituições – rede empresas e arranjos interorganizacionais – presentes no momento de formação do Consórcio de Exportação Flor Brasil no ano de 2000 e a dinâmica deste grupo de pequenos empresários do segmento de moda praia do Distrito Federal. Analisa a inserção das empresas do Consórcio no arranjo produtivo local de confecções do Distrito Federal e na cadeia do produto.

A análise trilha dois caminhos: primeiro, investiga e analisa, seja a rede de empresas interna ao grupo empresarial e sua inserção no Arranjo Produtivo Local da Indústria do Vestuário do DF, seja a rede de empresas externa que as empresas estabelecem com seus fornecedores e clientes conformando a cadeia de valor; segundo, investiga e analisa os arranjos interorganizacionais, ou seja, as relações entre as empresas e as organizações que apóiam o desenvolvimento industrial (agências de fomento principalmente) e o papel que estas organizações exerceram na formação do Consórcio de Exportação Flor Brasil dentro do contexto do período pós-abertura comercial.

Nossa investigação utiliza as ferramentas da análise de redes oriundas da sociologia econômica e da economia industrial assim como utiliza a abordagem da cadeia de valor ou cadeia do produto. A análise utiliza os seguintes dados de pesquisa: dados primários coletados em trabalho de campo (entrevistas com empresários da indústria do vestuário e do segmento moda praia do Distrito Federal) e dados secundários oriundos da base de dados da RAIS/MTE e do IBGE e de pesquisa documental (relatórios do SEBRAE, do IEL e do UNIDO).

Esta pesquisa foi desenvolvida como parte do Projeto “Cooperação Interfirmas na Indústria de Confecções: Uma análise do Arranjo Produtivo Local (APL) de Confecções de Brasília-DF” apoiado pelo CNPq e desenvolvido no Departamento de Sociologia da Universidade de Brasília (UnB) quando atuei como Pesquisador Associado no período de 2005/2006.

Smith-Doerr e Powell (2005, p.379) destacam que os *estudos de rede* na sociologia econômica abrangem um campo empírico vasto incluindo a análise de “como as redes influenciam a atividade econômica”. Nossa análise parte dos conceitos de “rede” e de “rede de empresas”. Segundo Castells (2000, p. 498): “Rede é um conjunto de nós interconectados”. Para Brito (2002) *rede de empresas* são “arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos entre empresas formalmente independentes”.

Os elementos estruturais da análise de rede apresentados por Britto (2002, p.351) e utilizados nesta análise são: os nós (as empresas); a posição dos nós (a posição da empresa na estrutura industrial, na divisão do trabalho e na cadeia de valor); os elos ou ligações (redes interorganizacionais) entre estas posições e os fluxos de bens (tangíveis) e de informações (intangíveis).

A rede das empresas consorciadas faz parte do Arranjo Produtivo Local (APL) da Indústria do Vestuário do DF e sua origem esta ligada a grupos de empresários que integravam o Sindicato da Indústria do Vestuário do DF (SINDIVESTE). O SINDIVESTE é a entidade representativa mais importante do APL da Indústria do Vestuário do DF e atua como articulador da promoção do desenvolvimento econômico do setor.

Neste artigo consideramos APLs¹ as aglomerações territoriais de empresas, em geral pequenas e médias, onde os agentes

econômicos compartilham uma atividade econômica e se relacionam com atores econômicos, sociais e políticos vinculados a esta atividade. Várias questões surgem quando se analisa redes empresariais inseridas em APLs: Em que medida os agentes econômicos articulam cooperação e competição? Em que medida os laços entre os agentes geram interdependência e vínculos consistentes baseados na confiança? Em que medida eles configuram uma rede enraizada no tecido social local?

As redes empresariais estão inseridas em arranjos produtivos e em cadeias de produtos (uma espécie de rede linear). Definimos cadeia de valor ou cadeia de produto como a gama completa de atividades que são necessárias para produzir uma mercadoria, desde sua concepção (desenho do produto), passando por diferentes fases de produção, processos que envolvem a combinação de transformações físicas e a contribuição de vários serviços, marketing e propaganda, distribuição e comercialização, enfim, até o consumo final.

A contribuição do sociólogo Gary Gereffi (Duke University) tem permitido avanços importantes, particularmente por causa de seu foco nas *relações de poder* que estão embutidas na própria análise da cadeia de valor, enfocando explicitamente a coordenação do sistema produtivo disperso e conectado globalmente.

Gereffi tem buscado mostrar que muitas cadeias são caracterizadas por uma parte (ou partes) dominantes que determinam o caráter total da cadeia. Estas empresas dominantes (em geral dos países atualmente desenvolvidos) são responsáveis pelas ati-

vidades avançadas (*core business*) dentro dos elos particulares, assim como promovem a coordenação do processo interativo entre os diversos elos.

Segundo Gereffi (1994, p.13):

As cadeias globais de produtos nos permitem enfocar a criação e distribuição da riqueza global como personificada em uma seqüência de atividades multidimensionais, em múltiplos estágios, em vez de como resultado apenas da industrialização. Nesse sentido, a abordagem da cadeia de produtos nos fornece a base teórica e metodológica necessária para uma análise mais sistemática dos processos micro e macro de uma nova economia política no sistema mundial.

Em sua forma mais genérica, uma cadeia de valor engloba: [i] o design e o desenvolvimento do produto; [ii] a produção (logística interna, transformação dos insumos, empacotamento, etc.); [iii] o marketing; [iv] o consumo, a reciclagem, e o suporte para o consumidor final (Kaplinsky; Morris, 2003).

Este conceito contribui para uma melhor compreensão dos encadeamentos estratégicos entre as diversas empresas que integram esta cadeia, os respectivos segmentos industriais que formam a cadeia produtiva do vestuário e a diversidade de formas de trabalho presentes neste segmento.

Há um interesse crescente e uma valorização das formas de cooperação interfirmas seja dentro do meio empresarial (CNI, ABIT), seja na formulação de políticas públicas (MDIC, IPEA, SEBRAE), seja como tema de investigação de pesquisadores do mundo acadêmico (RedeSist/IE-UFRJ).

1. O termo APL pode ser considerado uma tradução do termo *cluster*. A equipe da RedeSist (Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais) do Instituto de Economia Industrial da UFRJ (coordenada pelo Prof.Dr. J.E. Cassiolato) foi a responsável pela introdução do termo no Brasil.

Para o mundo empresarial, tem surgido um reconhecimento da importância das alianças estratégicas entre as empresas de cadeias de valor específicas no enfrentamento das fortes pressões competitivas advindas da globalização dos mercados e da produção. Este maior reconhecimento tem sido percebido nos discursos institucionais da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) no final da década de 1990, após o abrupto processo de liberalização comercial brasileiro. Nesse sentido, emerge uma maior consciência das vantagens que podem ser produzidas por meio da ação conjunta entre os agentes econômicos que atuam em uma determinada cadeia de valor.

Para os formuladores de políticas públicas, a ênfase nas formas de cooperação interfirmas, particularmente nas situações de aglomeração de empresas, insere-se em um momento de reflexão e de busca de construção de novas políticas industriais e de um novo modelo de desenvolvimento. Modelo este centrado nas questões do território e do local como espaço privilegiado para a execução de políticas ativas de promoção do desenvolvimento e no papel fundamental das pequenas empresas nestas políticas (LASTRES *et al.*, 2002).

Esta estratégia de desenvolvimento se fundamenta tanto na crítica ao modelo baseado na grande empresa fordista quanto na perda de consistência das políticas setoriais que colocam a pequena empresa apenas como um agente marginal da dinâmica das grandes corporações (LASTRES *et al.*, 2002).

Enquanto um tema de investigação, a literatura que trata das experiências das redes de empresas aglomeradas em um amplo leque de setores e de países tem reconhecido que esta situação tem ajudado as peque-

nas empresas a superar restrições ao crescimento e a competir em mercados distantes.

A eficiência coletiva destas empresas surge como “a vantagem competitiva derivada das economias externas e da ação conjunta” (Schmitz & Nadvi, 1999, p.1504), ou seja, como a habilidade para conjugar as vantagens oriundas das próprias externalidades da situação de aglomeração (espontânea e não planejada) com a busca deliberada de vantagens por meio da ação conjunta e de esforços articulados dos agentes econômicos. Contudo, a eficiência coletiva surge apenas onde a confiança entre os agentes econômicos sustenta as relações interfirmas.

Segundo Richard Locke, em seu artigo “*Building Trust*” (MIT, Draft), a literatura sobre *confiança* pode ser dividida em duas perspectivas amplas, uma de natureza mais sociológica e outra econômica.

A primeira perspectiva afirma que confiança é produto de longo prazo, de padrões históricos de associativismo, compromissos cívicos e interações extra-familiares. Em função de suas histórias distintas, algumas sociedades seriam mais propensas culturalmente para se associar do que outras. A segunda perspectiva é de natureza mais econômica, não enfatiza os atributos históricos e sociológicos, mas sim o interesse próprio de longo prazo e o cálculo (relação custo/benefício) da utilidade de se promover a confiança. Segundo esta visão, o interesse próprio e a maximização (do interesse) dos atores encontrarão mais vantagem em cooperar com determinados agentes do que com outros (racionalidade econômica do ato de cooperar).

Segundo as duas perspectivas, a cooperação e o ato de confiar podem ser tanto um produto cultural e histórico quanto uma resposta racional dos atores indivi-

duais frente ao conjunto de oportunidades e restrições presentes no seu meio. O argumento de Locke neste artigo é de que a *confiança* pode ser construída por meio de um processo seqüencial que combina interesses privados e políticas públicas.

Consideramos que as relações sociais que permeiam as redes e os arranjos interorganizacionais são de confiança e desconfiança, onde cooperação convive com o conflito e a competição. Como é reconhecido o fato de que a ação conjunta aumenta a habilidade de as empresas aglomeradas enfrentarem os novos desafios competitivos, a cooperação interfirmas é associada de forma positiva ao crescimento e ao melhor desempenho das empresas locais e passa a ser ponto importante das agendas das organizações empresariais e das políticas de fomento industrial.²

Os dados referentes ao número de empresas e de empregos formais na indústria de confecção do DF foram levantados tanto no Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) quanto no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Dados do MTE³ afirmam haver 484 empresas formais do setor no DF e que somam 798 empregos formais (RAIS 2006); dados do Cadastro Central de Empresas de 2003 (IBGE, 2005) afirmam haver 486 empresas no se-

tor com 984 trabalhadores assalariados.

As especialidades das empresas do APL e que constituem os três segmentos mais fortes e mais atuantes são: (1) uniformes profissionais (civis e militares)⁴; (2) moda (feminina, esportiva ou *fitness*); e (3) roupas de festas e vestidos de noiva (segmento em evolução).⁵

Os principais clientes das empresas do APL de Confecção do DF são os órgãos públicos do governo federal e do governo do DF (atendendo, particularmente, a rede pública de ensino local), as empresas privadas (escritórios, clínicas e construção civil), e o varejo do DF. Os principais atores institucionais representativos do empresariado do APL são o SINDIVESTE e a Associação do Pólo de Moda do Distrito Federal (Cidade do Guará - DF).

2. REVISÃO DA LITERATURA: DISTRITOS INDUSTRIAIS E CADEIA DE VALOR

O objeto de análise deste trabalho busca conjugar *questões de pesquisa* da literatura sobre distritos industriais (ou *clusters*) e da literatura sobre cadeia de valor apresentadas pelos pesquisadores Humphrey e Schmitz (2000).

Segundo Humphrey e Schmitz (2000) são duas literaturas densas com ênfases diferen-

2. Os principais resultados das pesquisas sobre *clusters* industriais, segundo o grupo de pesquisa "Globalization Team: Clusters and Industrial Development" do Institute of Development Studies (IDS) da Universidade de Sussex (Brighton, UK) encontram-se no endereço: www.ids.ac.uk/ids/global/cluster.html. A equipe de pesquisa é coordenada pelo Prof. John Humphrey.

3. Dados fornecidos pela Coordenação Geral de Estatísticas do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego (CGET/DES/SPPE/MTE) a partir da RAIS 2006 (Confecção de artigos do vestuário e acessórios).

4. Segundo o Presidente do SINDIVESTE, "as confecções que atuam com uniformes escolares são malharias".

5. Segundo o Pré-diagnóstico (SINDIVESTE, 2002) os principais produtos produzidos no arranjo eram: uniformes profissionais e militares; malharia e camisetas; moda em geral; uniformes escolares; em seguida, em menor proporção: moda praia; aeróbica; roupa íntima (lingerie); bandeiras, calçados e bolsas; bonés; linha lar; e outros.

tes, mas que constituem dois paradigmas que ajudam a refletir sobre: as perspectivas de aprimoramento das empresas aglomeradas, particularmente as pequenas; os limites para o *upgrading* colocados a partir de sua posição nas redes de produção de comercialização; e as estratégias de desenvolvimento das nações em desenvolvimento.

A literatura sobre distrito industrial coloca sua ênfase nos fatores internos: as relações entre os agentes econômicos de um setor econômico específico dentro de um território particular (relações horizontais). Já a literatura sobre cadeia de valor coloca sua ênfase nos fatores externos: as relações entre os agentes econômicos ao longo da cadeia (relações verticais).

Se a questão central que a literatura sobre distritos industriais apresenta é a capacidade de os atores econômicos articular cooperação e competição, a questão central da literatura sobre cadeia de valor é as implicações que a posição das empresas e de seus agentes econômicos nas redes globais de produção e de comercialização (grau de autonomia ou de dependência) trazem em termos de possibilidades de aprimoramento do processo e do produto e de avanço para funções de maior valor.

Em ambas as literaturas a cooperação interfirmas aparece como fonte de vantagem competitiva, sendo que a literatura sobre distritos industriais enfatiza esta

vantagem surgindo de dentro do arranjo ou do aglomerado local, enquanto a literatura sobre cadeia global de valor enfatiza esta vantagem surgindo de dentro da cadeia como resultado da aprendizagem via exportação (Humphrey; Schmitz, 2000).

Estas duas literaturas estruturam a análise do caso empírico na medida em que, a literatura sobre distrito industrial ajuda a refletir sobre a *rede de relações intra-APL* (as relações entre os agentes econômicos e os arranjos interorganizacionais do setor de confecções do Distrito Federal), enquanto que a literatura sobre cadeia de valor ajuda a refletir sobre a *rede de relações extra-APL* (as relações externas que se concretizam ao longo da cadeia do produto com fornecedores e compradores).

Humphrey e Schmitz (2000) destacam a importância de articular as duas literaturas, ou seja, se a literatura sobre distritos industriais enfatiza o papel das instituições locais na formulação de uma estratégia de desenvolvimento local e a estrutura de poder (ou governança) interna ao arranjo, a literatura sobre cadeia global de valor enfatiza os elos externos, o exercício do poder na cadeia (estrutura de poder externa) colaborando ou minando as possibilidades de aprimoramento e de desenvolvimento local a partir da integração e da articulação doméstica (estrutura de poder interna).⁶

6. Humphrey e Schmitz (2000) fazem duas distinções importantes dentro do conceito de *governance* (aqui referido como governança ou estrutura de poder), as formas de governança nas esferas pública (rede de agências governamentais) e privada (rede de empresas e de associações empresariais) e nos níveis local (rede local) e global (rede global). A definição de *governance* para estes autores diz respeito à ordenação das atividades econômicas através de relações não-mercantis e distingue três tipos de *governance*: redes (*networks*), quase-hierarquia (*hub-and-spoke model*), e hierarquia (integração vertical). Na definição destes autores, o termo *governance* exclui as relações estritamente de mercado, nesta tipologia apresentada (p.4), o termo implicaria em três tipos de comando, indo desde o comando corporativo (típico das corporações transnacionais) altamente hierarquizado com alto grau de controle explícito e

Humphrey e Schmitz (2000), pesquisadores que tem analisado a interação entre o local e o global nos aglomerados industriais nos países em desenvolvimento, colocam a questão da dimensão das estratégias de desenvolvimento locais e das vantagens competitivas locais baseadas em situações de aglomeração de empresas em um mundo onde os relacionamentos comerciais se tornam cada vez mais globalizados.

O caso do APL de confecções do DF não se enquadra nem no modelo de *cluster* orientado para exportação nem no modelo voltado exclusivamente para o mercado interno. Na dinâmica do APL se desenvolvem atividades empresariais voltadas para os mercados locais, nacionais e internacionais. O caso se insere na ampla variedade e heterogeneidade de experiências de aglomerados de empresas dos países em desenvolvimento.

A questão colocada por Humphrey e Schmitz (2000) se torna pertinente, seja por haver empresas voltadas para a exportação no APL atuando diretamente nos mercados internacionais, seja por que as fortes pressões competitivas e os novos padrões de eficiência e de competição considerados globais (padrões que na verdade emergem das empresas líderes do setor nos países avançados) terminam por se impor dentro dos mercados nacionais e locais.

Segundo os autores citados anteriormente, a literatura sobre competitividade sugere que *as respostas aos desafios* colocados são tanto o aprimoramento (do processo e do produto) quanto o aumento das

atividades de maior valor, impulsionando o desenvolvimento de produtos mais sofisticados e assumindo etapas de maior valor estratégico ao longo da cadeia em uma espécie de “avanço funcional”.⁷ (SCHMITZ, 2005)

Na perspectiva da literatura sobre distritos industriais, as estratégias de aprimoramento seriam facilitadas pela *governança no nível local*, daí a ênfase nos fatores internos ao aglomerado que possibilitariam a formação de uma *rede de instituições do setor público e privado* dando suporte ao aprimoramento do processo produtivo e do produto e ao avanço funcional das empresas (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000).

Na perspectiva da literatura sobre cadeia de valor, a atenção dos autores (Gereffi, 1994, por exemplo) se volta para a questão da *governança da cadeia de valor global* que pode proporcionar ou minar possibilidades de aprimoramento e de avanço funcional.

Segundo Humphrey e Schmitz (2000) ambas as literaturas, sobre distritos industriais e cadeias de valor, enfatizam a *importância da governança* (seja ela interna ou externa ao arranjo) para o aprimoramento e o avanço funcional das empresas aglomeradas, mas ambas ignoram a *interação entre a governança local e global* e suas conseqüências para o *upgrading*. Segundo Schmitz (2005, p.327), “ainda existe pouco reconhecimento de que os aglomerados são parte integrante de uma cadeia nacional ou global que possui sua própria organização”.

assimetria de poder, passando pelo modelo “quase-hierárquico” com controle significativo do comprador sobre o fornecedor e alto grau de coordenação explícita, até as redes de empresas (típico do modelo italiano de distrito industrial) onde as relações de poder entre as empresas são mais simétricas contendo um forte comprometimento mútuo.

7. *Upgrading* do processo, do produto e avanço funcional.

3. REDES DE EMPRESAS E ARRANJOS INTERORGANIZACIONAIS NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO: O CASO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO FLOR BRASIL

O Consórcio Flor Brasil – voltado para a exportação de moda praia – foi considerado um caso de sucesso (SOUZA, 2003) e “um exemplo de experiência bem sucedida na associação de empresas de pequeno porte” (SEBRAE, 2002, p.229).

O germe da idéia do Consórcio nasceu de uma viagem técnica que um grupo de quinze micros e pequenos empresários (MPEs) do setor de confecções do DF fez à Itália, região de Bolonha, em 1998, como um projeto do SINDIVESTE apoiado pelo SENAI e SEBRAE. Durante a viagem à Itália o grupo empresarial fez um curso de quinze dias em um dos “institutos de moda mais prestigiados da Itália, a CITER, na região de Bolonha” (APEX, 2006, p.50).⁸

Neste momento todas as empresas estavam produzindo para o mercado doméstico, mas com dificuldades para competir com as marcas tradicionais do Rio de Janeiro; se as empresas não aprimorassem, teriam que ir competir no mercado de roupas populares onde a concorrência é feita na base do preço e as margens de lucro são pequenas.

Segundo relato do estudo de caso número quatro “The Brazilian Textile Consortium Flor Brasil”, parte do documento da UNIDO (2005, p.69):

Durante o treinamento na Itália, as empresas participantes aprenderam tudo relacionado à comercialização de seus produtos, desde como planejar sua coleção até como projetar sua loja. Além disso, elas conheceram MPEs italianas e observaram que estas

eram capazes de desenvolver um produto de alta qualidade, com um design atrativo, a frente de seus competidores (...). As 15 empresas brasileiras notaram que as MPEs italianas eram de fato muito similares a elas. Além da similaridade no tamanho, o nível da tecnologia de produção era comparável. As principais características diferenciadoras estavam no design e no acesso das empresas a informações. As empresas brasileiras assim decidiram priorizar estes dois aspectos em suas futuras operações (...). Durante o curso, as empresas brasileiras foram interrogadas por que elas não exportavam biquínis, um produto especificamente brasileiro com um bonito design. Naquele momento, entretanto, as empresas não consideraram a possibilidade de exportar.

Nesse momento ainda não havia a idéia de formar um consórcio de exportação. Segundo a então presidente do Sindicato e atual presidente do Consórcio:

Essa experiência do sindicato em levar esses empresários para a Itália foi muito importante no sentido de se fazer um trabalho para que se fortalecessem as marcas genuinamente brasilienses, nessa ocasião, a idéia não era exportar (...) era valorizar as marcas de Brasília.

Dois anos depois surgiu a idéia de se formar um consórcio de exportação voltado para a moda praia. A necessidade da cooperação nesse empreendimento foi fundamental. O mercado de exportação é difícil, exigente e caro para micro e pequenos produtores atuarem isoladamente. O potencial para exportação de moda praia era promissor, primeiro, as empresas do ar-

8. CITER - *Centro Informazione Tessile Emilia-Romagna* esta localizado em Modena.

ranjo tinham um conhecimento acumulado, elas já produziam roupa de banho para o mercado local,⁹ segundo, era um produto de forte apelo no mercado externo.

Uma característica importante das doze empresas que fizeram parte do projeto de formação do consórcio de exportação Flor Brasil em 2000 foi o fato de serem micro ou pequena empresa (MPEs). As outras características foram: o fato de possuírem um chão de fábrica muito similar, maquinário de primeira geração, todas na faixa de 10/15 empregados. Eram empresas que estavam na sua totalidade essencialmente voltadas para o mercado interno, com suas marcas próprias, sem nunca terem vendido para fora de Brasília.

As dificuldades são imensas para os micros e pequenos empresários quando se trata de operar em mercados de exportação. Segundo entrevista com a Presidente do Consórcio: “Uma MPE jamais poderia fazer esse caminho se ela não estiver associada a outras empresas”.

A exportação é uma atividade de grande risco e que demanda uma logística sofisticada em termos de qualidade e pontualidade. A decisão dos empresários de combinar o ato de competir com o ato de cooperar surge tanto do acirramento da competição no mercado doméstico,¹⁰ levando as MPEs locais a buscarem novas estratégias, quanto da percepção de que a cooperação entre eles com apoio das agências de fomento traria vantagens para as empresas.

A decisão inicial tomada pelo grupo de empresários foi de competir no mercado externo com um único produto e uma única marca do conjunto das empresas consorciadas, a marca “Flor Brasil”, voltada para o mercado externo, sendo que as empresas continuariam com suas marcas individuais operando no mercado doméstico como faziam antes.

Trata-se de um projeto de cooperação empresarial voltado exclusivamente para o mercado exportador, onde o apoio logístico e financeiro das agências governamentais de fomento a micro e pequenos empreendimentos foi fundamental, desde o apoio ao intercâmbio com os pequenos produtores italianos até a formação do consórcio que contou com a ajuda da agência APEX Brasil (MDIC).

“O batismo no mercado externo aconteceu na Itália, um dos centros da alta moda no mundo. Inspirada no folclore brasileiro, a primeira coleção exposta com o apoio da APEX-Brasil na feira Intimare, na Cidade de Bolonha, contou com bordados, crochês, fuxicos e rendas feitas por artesãs de Brasília”. (APEX-Brasil, 2006, p. 51).

Os principais apoios que a Consórcio Flor Brasil obteve nos seus primeiros anos foram: da parte empresarial, o apoio do SINDIVESTE e da Federação das Indústrias do DF (FIBRA);¹¹ da parte das agências de fomento, do SEBRAE/DF, da APEX Brasil, do SENAI e do Banco do Brasil, principalmente.¹²

Segundo relatório da UNIDO (2005, p. 69):

9. Brasília é considerada a “capital das piscinas” e uma grande consumidora de roupas de banho (biquínis, maiôs, sungas).

10. Nesse período as empresas tinham um grau de ociosidade considerável que a levava a buscar alternativas mais vantajosas.

11. As entidades empresariais investiram na melhoria das formas de gestão do negócio e outras formas de apoio, até o primeiro semestre de 2006 o escritório do Consórcio funcionou no prédio da FIBRA sem despesas de aluguel da sala.

12. Por parte do governo federal o consorcio contou com ajuda do Programa de Exportação Brasileiro,

Os empresários se tornaram conscientes do amplo leque de assistência fornecido pela APEX, agência brasileira para a promoção de exportação [...]. Após ter conduzido pesquisa sobre a possibilidade de entrar em mercados estrangeiros, as firmas criaram o Consórcio Flor Brasil e começaram suas atividades de exportação. Elas melhoraram a qualidade de seus produtos e tentaram fazer seu design de forma mais uniforme. Conjointamente, elas participaram de feiras comerciais na Itália e França, que serviu como uma experiência de aprendizagem valiosa.

A Itália foi o primeiro mercado internacional onde os produtos do consórcio entraram. A decisão de entrar primeiro no mercado italiano tanto representou uma experiência desafiadora para as empresas consorciadas, por ser um mercado altamente exigente e sofisticado, quanto colocou as empresas em contato com uma estrutura de cadeia de comercialização onde prevalecem as pequenas redes de lojas e butiques bastante diferentes da cadeia norte-americana dominada por grandes varejistas.

O consórcio tem uma estrutura organizacional relativamente simples com um presidente, quatro gerentes (internacional, comercial, administrativo e financeiro, qualidade) e uma assistente. Esta estrutura organizacional funcionava nos primeiros anos do Consórcio como um escritório de negócios¹³ que coordenava todas as operações entre o leque de oportunidades surgi-

das no mercado internacional - que os representantes das pequenas redes apresentavam - e as decisões das empresas consorciadas e suas atividades operacionais.

Segundo a presidente do Consórcio “o escritório é neutro em relação a todas as empresas; o contato de representantes, distribuidores e prováveis compradores ele é feito diretamente no escritório [...] tudo isso é feito através do escritório”. Após receber os pedidos, o escritório convoca as empresas para a distribuição, os pedidos não são partilhados, uma empresa consorciada que assume um determinado pedido ela é responsável pelo processo de produção que vai responder por aquele pedido inteiro. Há reuniões no consórcio quando as empresas avaliam suas capacidades de atender aos pedidos. Em 2000, ano de nascimento do consórcio, a coleção exportadora trouxe um faturamento superior a US\$ 122 mil (SOUZA, 2003, p.12). Segundo dados da APEX-Brasil: “As doze empresas do Consórcio fecharam o ano de 2005 com exportações no valor de US\$ 350 mil, 15 vezes o valor do primeiro embarque, feito em 2000. Nesse período, o preço médio das peças passou de US\$ 14 para US\$ 26” (2006, p.51).

O trabalho das artesãs subcontratadas tem agregado valor aos biquínis manufaturados pelas empresas consorciadas. Os empresários perceberam que ao inserir valores culturais genuinamente nacionais eles conseguiriam obter um produto com um va-

a APEX financiou a divulgação da grife Flor Brasil no exterior, em feiras, desfiles e em missões empresariais, enfim, todo o material promocional (confeção de catálogos da grife). O SEBRAE/DF tem colaborado na qualificação dos empresários, dos trabalhadores diretos e das artesãs que são subcontratadas. O Banco do Brasil colaborou treinando os empresários sobre fechamento de câmbio.

13. O escritório ficou sediado no prédio da FIBRA (Federação das Indústrias de Brasília) no Setor de Indústrias e Abastecimento (SIA) nos primeiros cinco anos até se mudar para o Pólo de Modas do DF na Cidade do Guará - DF.

lor de mercado maior. O trabalho artesanal consiste em adornar as peças já manufaturadas com bordados e crochês (fuxicos).

As artesãs são mulheres de baixa renda moradoras das cidades satélites que foram treinadas pelo SEBRAE/DF. O SEBRAE-DF colaborou qualificando tecnicamente as artesãs dentro de um projeto de inserção de mulheres de baixa renda no mercado de trabalho. O primeiro grupo era composto por 57 mulheres. A coleção de 2002, que já contava com o trabalho artesanal agregado em mais de seis mil peças, faturou US\$ 600 mil (SOUZA, 2003, p.14).

O diferencial de valor das peças produzidas pelo consórcio que fazem sucesso junto aos consumidores europeus¹⁴ é a confecção do “fuxico” (bordado) e sua aplicação nos biquínis, fruto do trabalho subcontratado que as artesãs prestam às empresas consorciadas através de suas cooperativas.

Segundo dados (2006) fornecidos pelo Consórcio, uma artesã e uma costureira do consórcio ganhavam em média, respectivamente, R\$500 e R\$550. O preço da peça (biquíni) custavam em média EUR\$ 19 na venda aos distribuidores e EUR\$ 100 na venda ao cliente final.

A conjugação da cooperação e competição na conquista de mercados externos trouxe novas experiências para os pequenos empresários do consórcio, apesar deles continuarem sendo simplesmente competidores no mercado doméstico. Segundo depoimento da presidente do Consórcio:

Antes do consórcio as empresas tinham muito aquele receio de uma empresa visi-

tar a outra ou de uma empresa passar uma informação [...]. Então com o consórcio, o que se percebeu é que [...] as pessoas ficaram mais desarmadas para trocar informação [...]. Já não há aquela coisa de, eu vou guardar (essa informação) porque ele é meu concorrente, então, de certa forma isso foi uma coisa muito positiva dentro do consórcio, essa troca de experiências, essa troca de informação, até mesmo o empréstimo de matéria-prima [...].

Vários formatos de *rede de cunho cooperativo* foram fundamentais para o sucesso do consórcio: a articulação na rede de empresas do segmento de moda praia, a rede interorganizacional das empresas com as agências de fomento e a rede com as empresas fornecedoras e as empresas clientes.

A cooperação com os fornecedores paulistas buscou adequar e aprimorar o produto produzido especificamente para a consumidora europeia. Essa parceria resultou na produção pelos fornecedores de um bojo¹⁵ especial para as medidas da mulher europeia. Esse diálogo e essa aprendizagem foram importantes também para o fornecedor paulista (produtor do bojo) que hoje atende a outras empresas exportadoras. A utilização da lycra também teve que ser adaptada em parceria com os fornecedores, o mercado europeu demanda uma lycra mais leve, que seca de forma mais rápida, em função do clima.

Os clientes das empresas do consórcio não são os clientes finais. A presidente do consórcio chama estes clientes diretos de

14. Hoje o consorcio exporta para Portugal, Espanha, Itália, Dinamarca, Inglaterra, Grécia, e em negociação com Alemanha.

15. Bojo é uma armação feita de espuma sintética, em formato arredondado, que visa dar sustentação à parte interna superior do biquíni, mas não faz parte do tecido do biquíni.

“distribuidores” e de “representantes”. São negociantes que compram e distribuem os produtos para as redes de comercialização européias. O representante do consórcio na Itália está no sul, dentro de um grande centro italiano de comercialização (atacadista) de peças. As principais formas de cooperação com os clientes ajudaram as empresas consorciadas no estudo do mercado alvo e na produção de peças adequadas, assim como na avaliação da penetração nestes mercados.

Segundo a presidente do Consórcio: “Nós fazemos com os nossos representantes uma avaliação da coleção, das peças que foram mais aceitas, das peças que não foram bem aceitas, das peças que não foram aceitas de forma nenhuma”. Em cima desse dialogo a coleção é montada. Há uma troca de visitas entre as empresas consorciadas e os distribuidores.

Sobre a posição das empresas na cadeia do produto e suas relações com os compradores, a presidente do Consórcio afirmou que:

No design o comprador não interfere, o que ele interfere é na modelagem, a opinião deles é sempre em cima da modelagem, do design não, do design eles fazem questão de que seja brasileiro. Porque eles sempre dizem: olha pra comprar uma peça parecida com a que a gente tem, nós temos aqui com muito mais qualidade do que vocês. O que nós queremos é exatamente o diferencial. A interferência dele, a ingerência dele é muito em cima da modelagem [...]

É importante destacar que a maior autonomia das pequenas empresas nas funções de criação (design) da peça (biquíni) e na formulação do projeto de marketing ocorre porque os pequenos produtores do consórcio operam com distribuidores que

fornecem para pequenas redes de comercialização européias.

4. CONCLUSÃO

A literatura internacional tem enfatizado que a cadeia mais propícia à aprendizagem para competir em mercados globais, muitas vezes, é a cadeia nacional (Humphrey; Schmitz, 2000). O que, de certa forma, coloca a possibilidade de formulação e de concretização de estratégias de aprimoramento e de avanço funcional de pequenos produtores que atuam ligados a mercados - local e nacional.

O caso das empresas do Consórcio Flor Brasil é exemplar por demonstrar: primeiro, a possibilidade de as pequenas empresas acumularem conhecimento operando dentro da cadeia local e nacional para competir em mercados globais; segundo, a capacidade de as empresas se inserirem dentro da cadeia global já dominando etapas estratégicas (design e marketing); terceiro, a importância da cooperação interfirmas interagindo com as redes de políticas públicas de fomento neste “avanço funcional” para atingir mercados mais competitivos; quarto, a maior autonomia na etapa estratégica de design e maior possibilidade de avanço funcional quando as empresas estão conectadas a cadeias globais fornecendo para pequenas redes de comercialização.

Contrariando perspectivas neoliberais onde se enfatiza que apenas as “forças de mercado” são consideradas suficientes para que as micro, pequenas e médias empresas alcancem a competitividade (Humphrey; Schmitz, 2000), a formação do Consórcio Flor Brasil é caso significativo dentro do arranjo de confecções do Distrito Federal por demonstrar o impacto da formação de uma ampla rede que une os pequenos pro-

dutores consorciados e as agências de fomento industrial que atuam no nível local.

Como foi argumentado por Humphrey e Schmitz (2000) a “via alta” para uma inserção competitiva das pequenas empresas nos mercados cada vez mais globais pressupõe uma articulação da “cooperação interfirmas” com a formação de uma “rede de agências públicas e privadas”. Desta forma o desenvolvimento e a difusão de conhecimentos dentro do aglomerado industrial não resultam apenas das sinergias incidentais (atmosfera industrial), mas são fomentadas por “redes de políticas dos atores públicos e privados”.

Nota sobre o autor

Professor Adjunto do Departamento de Sociologia e Antropologia e do Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal do Maranhão

Referências Bibliográficas

APEX-Brasil. O Prestígio da Etiqueta – a moda praia faz o lucro de uma confecção de Brasília. *In: Passaporte para o Mundo: Como a APEX-Brasil abriu as portas do mercado internacional para pequenas e médias empresas.* São Paulo: Nobel, 2006.

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. *In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil.* Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede.* 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

GEREFFI, Gary. The Organization of Buyer-Driven Commodity Chain: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. *In: GEREFFI, Gary; KORZENIEWICZ, Miguel (Eds). Commodity Chains and Global Capitalism.* Westport, Connecticut, London: Praeger, 1994.

_____. The Global Economy: Organization, Governance and Development. *In: SMELSER, N.J.; SWEDBERG, R. (Eds.) The Handbook of Economic Sociology.* Princeton and Oxford: Princeton University Press; Nova York: Russell Sage Foundation, 2005.

GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John; STURGEON, Timothy. The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy.* Routledge, v.12, n.1, Feb. 2005: p. 78-104.

GEREFFI, Gary; KAPLINSKY, Raphael (Eds). The Value of Value Chains: Spreading the Gains from Globalisation. *Special issue of the IDS Bulletin.* v. 32, n. 3. Brighton: Insti-

tute of Development Studies, University of Sussex, 2001.

GEREFFI, Gary; MEMEDOVIC, Olga. *The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries.* Vienna: UNIDO, 2003. (Sectoral Studies Series).

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research. *IDS Working Paper 120.* Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex, 2000.

INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL. *Pesquisa Setorial das Empresas de Confecção de Uniformes Profissionais do Distrito Federal: Relatório Final.* Brasília, DF: SEBRAE/DF; IEL/DF, 2002.

_____. Perfil Empresarial Pólo de Modas do Distrito Federal – Pesquisa da Indústria do vestuário do Pólo de Modas do DF. Brasília, DF: IEL – Área de Estudos e Pesquisas, 2004.

KAPLINSKY, Raphael; MORRIS, Mike. *A Handbook for Value Chain Research.* Prepared for International Development Research Centre. Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex, 2003.

KELLER, Paulo F. *Globalização e Cooperação Interfirmas na Cadeia Têxtil Brasileira: O caso do pólo regional de Americana-SP.* 2004. Tese (Doutorado em Ciências Humanas: Sociologia) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004.

LASTRES, H.M.M. *et al.* (Coords). *Interagir para competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil.* Brasília: SEBRAE/FINEP/CNPq, 2002.

LASTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, J.E. (Coords). *Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos.* 4. rev. Rio de Janeiro: Redesist – IE/UFRJ, 2004. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em: 12 mar. 2006.

_____. Prefácio. *In*: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E.; ARROIO, Ana (Orgs.) **Conhecimento, Sistemas de Inovação e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ; Contraponto, 2005.

LOCKE, Richard M. **Building trust**. MIT, draft.

SEBRAE. **Perfil Competitivo do Distrito Federal**. Brasília: SEBRAE/SENAI, 2002.

SEBRAE. **APL do DF – Uniformes Profissionais e Executivos**. Trabalho apresentado na I Reunião dos APLs de Confecção priorizados pelo SEBRAE, 2006. Disponível na em: <<http://redesist.ie.ufrj./SebraeConfec/cd/pasta7/DOCBSB-DF.doc>>. Acesso em: 12 mar. de 2006.

SCHMITZ, Hubert. **Aglomerções Locais e Cadeias de Valor: Como a organização das relações entre empresas influencia o aprimoramento produtivo**. *In*: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E.; ARROIO, Ana (Orgs) **Conhecimento, Sistemas de Inovação e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ; Contraponto, 2005.

SCHMITZ, Hubert; NADVI, Khalid. **Clustering and Industrialization: Introduction**. *World Development*, Oxford, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.

SILVA, Adriana R. **Country Paper Brazil**. Trabalho apresentado pela Técnica da APEX-BRASIL no “Expert Group Meeting on The Promotion of SME Export consortia”, na Cidade de Olbia, Itália, 22-24 de Setembro de 2005, promovido pela UNIDO – United Nations Industrial Development Organization, 2005.

SINDIVESTE. **Pré-diagnostico do Pólo de Brasília**. Programa Brasil Empreendedor/ SINDIVESTE/IEL, Julho de 2002 (mimeo).

SMITH-DOERR, L.; POWELL, W. **Networks and Economic Life**. *In*: SMELSER, Neil J.; SWEDBERG, Richard (Eds.). **The Handbook of Economic Sociology**. 2. ed. Princeton e

Oxford: Princeton University Press; New York: Russell Sage Foundation, 2005.

SOUSA, Stefany N.P. de. **A Flor do Brasil**. *In*: SEBRAE. **Histórias de Sucesso – Experiências Empreendedoras**. v. 2. Brasília, DF: SEBRAE, 2003.

SWEDBERG, Richard. **Sociologia econômica: hoje e amanhã**. *Tempo Social: Revista de Sociologia da USP*, São Paulo, v. 16, n. 2, nov. 2004.

UNIDO. **Development of Clusters and Networks of SMEs: The UNIDO programme – a guide to export consortia**. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 2005.

RECEBIDO EM: 13/05/09

APROVADO EM: 27/08/09