



Território e ambiente institucional: o arranjo produtivo local (APL) "Bordados de Ibitinga-SP"

Fabiana Florian¹

Helena Carvalho De Lorenzo²

Resumo

Este estudo mostra a importância do ambiente institucional nos quais os arranjos produtivos locais estão inseridos. Mostra que as especificidades históricas de cada caso são conhecimentos fundamentais para os estudos de APLs. Mostra também que, em segmentos de setores tradicionais com uso intensivo de mão de obra, baixa capacidade inovativa e baixas barreiras à entrada, as relações que historicamente vão se desenvolvendo entre as empresas, trabalhadores e mercado podem ser considerados fortes condicionantes da trajetória de sucesso ou fracasso. O caso estudado é o de um conjunto de empresas de produção têxtil e confecções (produtos de cama, mesa e banho) localizadas no Município de Ibitinga-SP, de grande importância na região, pela elevada geração de emprego e renda. Trata-se do estudo de um caso particular no contexto dos estudos sobre arranjos produtivos locais (APLs), porque serve para evidenciar a importância do ambiente institucional como condição

Recebimento: 18/06/2008 • Aceite: 30/07/2008

¹ Economista. Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente – UNIARA, Araraquara-SP. Professora Assistente do Curso de Ciências Econômicas. UNIARA, Araraquara. Endereço: Rua Carlos Gomes, 1338- Centro, CEP: 14801-340., Araraquara/SP. E-mail: fflorian@uniara.com.br

² Docente do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente - UNIARA, Araraquara-SP. Mestrado em Ciências Sociais. FFLCH/USP - São Paulo. Doutorado em Geografia pelo Instituto de Geociências e Ciências Exatas. IGCE/UNESP/Rio Claro. Endereço: Rua Carlos Gomes, 1338- Centro, CEP: 14801-340., Araraquara/SP. E-mail: hlorenzo@fclar.unesp.br

fundamental para a superação das dificuldades e consolidação de APLs.

Palavras-Chaves: arranjo produtivo local, indústrias de bordados de Ibitinga-SP, ambiente institucional.

Territory Is Ambient Institutional: The Arrangement Productive "Embroideries Of Ibitinga-SP"

Abstract

This study shows the importance of the institutional environment in which the local productive arrangements are entered. It shows that the specifics of each case are historical knowledge fundamental to the studies of APLs. It also shows that in areas of traditional sectors with intensive use of labor, low innovative capacity and low barriers to entry, relations that historically will be developing between firms, workers and market can be considered strong constraints of the trajectory of success or failure. The case study is a set of companies producing textiles and confecciones (products of bed, table and bath) located in the municipality of Ibitinga-SP, of great importance in the region, the high generation of employment and income. It is the study of a particular case in the context of studies on local productive arrangements (APLs), because it serves to highlight the importance of the institutional environment as a prerequisite to overcome the difficulties and consolidation of APLs.

Keywords: Local productive arrangement, embroidery industries in the Ibitinga-SP, institutional environment.

Introdução

Este artigo tem por objetivo relatar e discutir os resultados de uma pesquisa realizada no âmbito de um projeto mais amplo idealizado e discutido por duas instituições de ensino e pesquisa – UFRJ/IE/REDESIST e o NEITEC/UFSC – com apoio do SEBRAE/Nacional, sobre “Micro e Pequenas Empresas em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais no Brasil”. A pesquisa aqui apresentada foi desenvolvida nos anos de 2004/2005 com objetivo de estudar um conjunto de empresas de produção têxtil e confecções (produtos de cama, mesa e banho) localizadas no Município de Ibitinga-SP.

O foco principal da pesquisa foi o de identificar a importância da criação de um ambiente institucional na trajetória de consolidação do setor. Tendo se formado a partir dos anos 40, as indústrias de bordados de Ibitinga tiveram uma trajetória bastante peculiar e passaram por diversas fases de algum sucesso e muitas dificuldades. A partir de 2003, com a sinalização governamental de políticas de apoio para APLs, um grupo de empresários começou a preocupar-se em criar um ambiente mais institucionalizado. Desde então, o arranjo vem enfrentando vários desafios: a criação de empregos de qualidade, a redução da informalidade, melhorias de qualidade nas condições de trabalho, recriação de vínculos de cooperação em um ambiente fortemente competitivo, ampliação da cadeia de fornecedores no local e o comprometimento institucional do setor público com o segmento como um todo. Trata-se de um segmento formado por cerca de 280 empresas formais e mais de 900 empresas informais, que empregam mais de 2.000 trabalhadores e que representam 40% do valor adicionado industrial do município.

Embora muitos estudos sobre aglomerados produtivos mostrem que a proximidade territorial tem sido um fator fundamental para a criação da cooperação e articulação entre as empresas, na realidade, em casos de aglomerações de empresas de um mesmo segmento caracterizado pelo uso intensivo de mão-de-obra pouco qualificada, baixo potencial de inovações e baixas barreiras à entrada de novos investimentos, as dificuldades para o desenvolvimento da cooperação tendem a se aprofundar. Assim, a criação de ambiente institucional torna-se estratégia fundamental como instrumento de articulação e consolidação do segmento.

Com vistas a esta discussão, a pesquisa buscou primeiramente identificar as empresas direta e indiretamente ligadas ao segmento principal (fabricação de artefatos têxteis a partir de tecidos), conhecer o percentual de emprego, o mercado, o desempenho e a

representatividade deste segmento no Estado de São Paulo e no Brasil. Na seqüência, por meio de um estudo de campo foram pesquisadas variáveis tais como a cooperação, o papel das instituições, inovação, aprendizado e o papel das instituições e das políticas públicas.³ Finalmente, para entender a dinâmica do segmento foram realizadas 68 entrevistas qualitativas com os empresários e demais agentes participantes do segmento, tais como a Prefeitura, Sebrae de Araraquara-SP, Sindicato das Indústrias de Bordados de Ibitinga (Sindicob), dentre outros.

O estudo mostrou a que a fragilidade das relações institucionais e das relações entre as empresas esteve relacionada principalmente a uma longa história de conflitos entre as empresas. Também esclareceu as condições que possibilitaram ou restringiram a cooperação entre as firmas concorrentes. Demonstrou, ainda, que a baixa presença de políticas públicas voltadas ao setor e as dificuldades de apoio de instituições locais, que apenas muito recentemente vêm se organizando, explica a precariedade de ações conjuntas e as dificuldades de atingir maior grau de consolidação do arranjo produtivo local.

Arranjos produtivos locais e políticas públicas

Os estudos sobre arranjos produtivos locais no Brasil vêm se ampliando em razão da significativa importância da participação de micro e pequenas empresas (MPEs) na formação do emprego e da renda de muitas regiões e localidades, e também em razão das muitas experiências bem sucedidas de aglomerações industriais que cresceram apoiadas em políticas de incentivos e/ou em razão da presença de economias externas locais. A literatura sobre o assunto é bastante ampla e destaca que o desenvolvimento de boa parte dos APLs se baseia principalmente no reconhecimento de que a inovação e o conhecimento são elementos centrais da dinâmica e do crescimento dos aglomerados, porém esses processos são fortemente influenciados por contextos históricos, econômicos, sociais, institucionais e políticos específicos, o que explica marcantes diferenças entre os agentes e suas capacidades de aprender. Assim, conhecimentos tácitos de caráter

³ Em consonância com a metodologia e os critérios propostos os estudos de caso do projeto de “Micro e pequenas empresas em arranjos produtivos locais no Brasil” foi selecionado uma amostra de 68 empresas, respondendo a um percentual de 66,18% do total de empresas para a pesquisa de campo.

localizado e específico têm um papel primordial para o desenvolvimento de arranjos.

A origem dessa discussão apóia-se nas experiências de crescimento industrial com base em pequenos empreendimentos, ocorridas na década de 1970, nas regiões centro e nordeste da Itália, conhecida como Terceira Itália. O dinamismo econômico dessas regiões baseado em pequenas empresas de setores tradicionais – calçados, confecções, alimentos, dentre outros - trouxeram para regiões atrasadas para um novo patamar de desenvolvimento e chamaram a atenção de pesquisadores e formuladores de políticas de desenvolvimento local e regional (BECATTINI, 1999).

No Brasil, o interesse sobre APLs vem se desenvolvendo por dois caminhos diferentes mas inter-relacionados: as políticas e programas institucionais de apoio às micro e pequenas empresas em APLs e, a pesquisa e o debate acadêmico sobre o assunto. Ambos os interesses decorrem das evidências de que aglomerados produtivos de micro e pequenas empresas são geradores de emprego e renda e podem ser competitivos em razão da existência de diferentes formas de cooperação ou políticas de incentivos locais.

Do ponto de vista institucional, a criação do Programa de apoio aos APLs e a oficialização do Grupo Interministerial de Trabalho sobre APL, que vêm se reunindo desde 2003, foram importantes no sentido de identificar, diagnosticar e promover os arranjos. Também o SEBRAE vem apoiando o desenvolvimento de micro e pequenas empresas em aglomerados produtivos por meio de programas específicos para fortalecer essa forma de organização empresarial. No caso do Estado de São Paulo a atuação do SEBRAE tem sido bastante intensa. Há um programa específico cuja estratégia é a de agregar empresas em núcleos correspondentes às diversas etapas dos processos produtivos dos arranjos.

Ainda cabe destacar, dentre as propostas governamentais para promover APLs, a inclusão de micros e pequenos empreendimentos na Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE) e a atuação da Agência de Promoção e Exportação (APEX), da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), IPEA, BNDES, Banco do Brasil na elaboração de um Programa Nacional para atuação conjunta em APLs.

A criação dessas políticas governamentais para APLs e os diversos programas de apoio têm gerado esforços de vários municípios, regiões e estados no sentido de que seus aglomerados produtivos fossem classificados como APLs para terem acesso a políticas

públicas. Com essas medidas a “marca APL” foi ganhando forte apelo no mercado e envolvendo um maior número de casos e de instituições em seu estudo. No entanto, a criação desses programas e estratégias para o desenvolvimento de APLs, em vários níveis de governo e por várias instituições, não garante, por si, o sucesso e consolidação de um segmento. O que parece claro é a necessidade de que, entre as políticas de promoção de APLs e a realidade de cada caso, haja uma forte mediação institucional local para que os frutos dessas políticas institucionais possam ser aproveitados. (NORONHA e TURCHI, 2005, p.10).

As principais perspectivas de estudos sobre APLs no Brasil

Os primeiros estudos sobre APLs no Brasil se desenvolveram a partir da formação da Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST), grupo responsável pela definição do termo no Brasil, e que caminhou para uma ampliação do conceito que trata das aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas. O conceito de arranjo produtivo e sistema produtivo e inovativo local foi desenvolvido a partir do enfoque evolucionista que considera o espaço e o conjunto de agentes em interação no local⁴. Define arranjos produtivos locais como “aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que possibilitem e privilegiem análise de interações particularmente aquelas que levam a introdução de novos produtos e processos - que apresentam vínculos mesmo incipientes”. Geralmente envolvem participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem, também, diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento. Na maioria dos casos, participam do arranjo um número significativo de pequenas e médias empresas, acrescentando efeitos distributivos, em termos patrimoniais e de emprego, às dimensões setorial e regional.

⁴ Podemos citar Dosi, G. ; Jonhson, B. e Lundvall, Bengt-Ake como um dos principais autores evolucionistas a destacarem o conceito de arranjos e sistemas produtivos inovativos locais.

(CASSIOLATO, LASTRES e MACIEL, 2003; LASTRES e CASSIOLATO, 2003).

Esse grupo de pesquisadores contribuiu para uma definição mais rigorosa do conceito de APL destacando dois novos elementos: a idéia de interação entre as empresas e a presença ativa de associações privadas ou sindicais e órgãos governamentais. Esta perspectiva, se por um lado muito enriqueceu a análise sobre os APLs pelo grande número de estudos realizados, por outro não enfatizou fortemente o peso da questão institucional dado a grande generalização do termo APLs usado para aglomerados com graus muito distintos de tamanho, interação e organização de empresas.

Um outro grupo de pesquisadores formado por Wilson Suzigan, João Furtado e Renato Garcia (1999, 2002) têm também contribuído significativamente para os estudos e para consolidar o conceito. Seus estudos sobre aglomerações industriais no Estado de São Paulo, que também surgiram a partir do enfoque evolucionista, tiveram como ponto de partida o fato de que o bom desempenho econômico de algumas regiões do interior do estado, que mantiveram alto nível de emprego em plena crise dos anos 80 e 90, foi devido às bem sucedidas aglomerações industriais. Sua pesquisa contribuiu para desenvolver critérios metodológicos que permitiram a caracterização do grau de concentração desses aglomerados e mesmo classificar os diversos estágios de sistemas produtivos existentes. Apontam categorias analíticas que são importantes para enriquecer o enfoque teórico do estudo. Dentre elas, a existência de uma aglomeração industrial num determinado local, como resultado de uma atividade que se desenvolveu por circunstâncias acidentais e pequenos acontecimentos locais, tais como inovações comerciais ou tecnológicas. Também destacam a presença de instituições ou associações de empresas locais, cooperativas, sindicatos e por fim, políticas públicas de apoio.

Mais recentemente, o grupo mencionado vem utilizando o conceito de sistema local de produção considerando que as aglomerações configuram complexos sistemas de produção em que se entrelaçam formando diferentes subsistemas – de produção, de comercialização, de prestação de serviços, de logística, entre outros. O elemento diferenciador neste conceito é a presença de todos esses agentes e geração de economias externas que beneficiam os produtores locais, criando condições favoráveis à realização de ações conjuntas entre produtores e demais agentes econômicos e institucionais (SUZIGAN, 2007, p. 51).

As diferenças de enfoques têm gerado intenso debate e chamado a atenção tanto pela definição das variáveis abrangidas pelo conceito como pela proximidade do conceito de APLs de outros conceitos similares, também presentes na literatura, tais como cluster, sistemas produtivos e inovativos, principalmente. Sem pretender no âmbito deste artigo discutir em profundidade a natureza deste debate conceitual, cabe ressaltar que as diferenças se apóiam fortemente no maior ou menor grau de interações existentes e que permitem o aumento de capacidade inovativa endógena, de competitividade e do desenvolvimento local. As características do local e da especialização são certamente importantes porque se referem às vantagens da produção especializada delimitada a uma região. Porém, o grau de especialização não é específico dos APLs. Também os clusters podem apresentar essas características, o que torna empiricamente difícil a distinção entre ambos. Todavia, no caso dos clusters a concentração de boa parte da cadeia produtiva em uma determinada região pode ser entendida como uma característica mais importante de que a especialização.

Procurando contribuir para esta questão, Noronha e Turchi (2005, p.9) afirmam que o problema do uso do conceito está mais referido à identificação do próprio objeto de estudo, isto é, à necessidade de saber se os diversos pesquisadores estão referindo-se a objetos empíricos similares ou se estão chamando de APL aglomerados produtivos com características muito diferentes para receberem o mesmo tratamento analítico. Segundo esses autores, a abordagem de APLs deve estar mais voltada à identificação e estudo de aglomerados produtivos localizados em centros urbanos de pequeno e médio porte com produção especializada, de que em áreas mais urbanizadas e definidas com vários elos de uma cadeia produtiva. O ponto de vista assumido por esses dois últimos autores fundamenta-se no conceito de *arranjo institucional*, sugerido por Hollingsworth (2003, p.132) formado por cinco componentes -as instituições, as organizações, os setores institucionais e os resultados e desempenhos- que permitem identificar especificidades que dão vida a cada arranjo. Este último autor considera que, além da presença de empresas de micro e pequeno porte, a variável institucional deve ser a principal determinante da consolidação de um APL.

No presente trabalho, considera-se que as três perspectivas de estudos de APLs mencionadas podem ser consideradas complementares e importantes para o estudo de aglomerações produtivas de micro e pequenas empresas de atividades produtivas

caracterizadas por uso intensivo de mão-de-obra pouco qualificada, baixo potencial de inovações e baixas barreiras à entrada de novos investimentos. O uso das três perspectivas analíticas na pesquisa realizada significou, do ponto de vista metodológico, da primeira perspectiva, um esforço para identificar o APL como uma unidade, ou seja, um conjunto de empresas que possuem alguma identidade, para além daquelas de pertencerem a um mesmo ramo ou estarem localizadas em uma região específica. O estudo envolveu também, a partir de considerações propostas pela segunda perspectiva mencionada, conhecer as raízes históricas que explicam as condições iniciais favoráveis relacionadas aos primeiros empreendedores, as primeiras economias externas que passaram a atrair empresas para o local, o coeficiente de participação do APL no município, conhecer os vínculos que foram se desenvolvendo ao longo do tempo e a importância do arranjo na economia local, ou seja, a importância da densidade dos APLs para a consolidação do arranjo. No entanto, o foco principal da pesquisa esteve voltado para a investigação sobre as possibilidades de cooperação entre as empresas do segmento e a presença de mecanismos institucionais de coordenação responsáveis pelas primeiras atitudes voltadas para a eliminação de competições destrutivas ou potencializem vantagens competitivas para o conjunto do arranjo. Ao se considerar APL como um arranjo institucional, buscou-se enfatizar as normas, práticas, os valores bem como as organizações que dão existência aos mesmos. Buscou-se também a verificar a existência de alguma forma de organização coletiva para lidar com as crises ou com as tendências do aglomerado.

Formação e desenvolvimento das indústrias de bordados de Ibitinga-SP

Ibitinga é um município localizado no interior do Estado de São Paulo a 380 km da capital com uma população de aproximadamente 51 mil habitantes em 2006. Apresenta taxa de urbanização de 95,05%, que está acima da média do Estado de São Paulo. A agropecuária sempre foi vocação histórica do município. Segundo dados da Fundação Seade, em 2004, a participação da agricultura no total do valor adicionado local foi de 33,71%, enquanto a participação industrial foi de 28,58%.

O bordado surgiu no final dos anos 1940 como uma alternativa às crises agrícolas e na busca pelo emprego. Era uma atividade bastante artesanal, de pequeno porte e realizada por senhoras de origem portuguesa residentes no local. Espontaneamente, o pequeno tipo de artesanato foi crescendo (LORENZO, 1979).

No início dos anos 50, o bordado começa a apresentar características de atividade comercial com o surgimento dos primeiros salões para bordados e confecções. Cada salão reunia cerca de dez a quinze bordadeiras, sob o comando de uma organizadora da produção. Era um trabalho misto, parte artesanal e parte feita à máquina. Com as primeiras bordadeiras também vieram os revendedores de máquinas de costura e de bordar Singer e Vigorelli. Havia uma verdadeira disputa pela máquina, chamada “cabeça preta”, importada, limitada e cara (ROSA, 2003).

Mas o fato mais relevante para a constituição inicial desta atividade foi a descoberta “local” de que, com pequena adaptação técnica no funcionamento da máquina de costura Singer, tipo 20 U, a mesma tornava-se adequada para o bordado. Tal adaptação constava da retirada de algumas peças internas e, em seu lugar, uma simples adaptação permitia a abertura do ponto “cheio” em aproximadamente um centímetro. Mas o chamado ponto “cheio” era de pequena proporção, de maneira que não permitia um rápido rendimento a quem trabalhava. Por esta razão exigia grande qualificação e habilidade, dado seu caráter simultâneo de atividade mecânica e manual. Por outro lado, esta pequena e importante “inovação” local possibilitava redução de custo do bordado pela utilização de uma máquina de bordar com custo bastante reduzido. A soma desses fatores foi responsável pelo impulso inicial do bordado como uma atividade comercial, que aos poucos transbordava os limites do município. Assim, já em meados dos anos 50, o bordado começava a ganhar caráter regional (FLORIAN, 2005).

Ao longo das décadas de 1950 e 1960, os bordados de Ibitinga prosseguiram em um curso relativamente lento. Estavam quase sempre voltados ao trabalho feminino (muitas vezes infantil) e semi-artesanal (CINTRÃO, 1990). O número de empresas crescia significativamente, mas não suscitava maiores interesses dos poderes locais que, na busca de outras atividades industriais de porte financeiro mais significativo, estavam quase sempre concedendo incentivos e estímulos às empresas voltadas a outros setores industriais, não contempladas na economia local.

A partir dos anos 70, a pequena indústria do bordado começou a se expandir, assumindo uma trajetória que, aos poucos, a tornaria a mais importante atividade do município, em torno da qual circula, até o presente, quase toda a vida econômica da cidade. Naquela década iniciou-se um processo de modernização da indústria de bordados que marcou uma nova fase para a atividade. A mais importante

transformação ocorrida no início dos anos 70 foi a gradativa substituição das velhas máquinas Singer 20U por máquinas mais modernas, que proporcionaram significativa melhoria na produção em quantidade. Em consequência, a mão de obra da bordadeira foi sendo substituída por outros grupos de serviços, como os de costureira, de embaladores, de arrematadores, cortadores, desenhista de moldes e afins (FLORIAN, 2005).

A tendência à especialização foi outra importante característica do início da década de 1970. A produção, até então bastante diversificada e sem um estilo próprio, foi se focalizando na produção de tecidos bordados para uso doméstico, principalmente artigos para cama, mesa e banho, embora ainda permanecessem as antigas modalidades, tais como, vestuário para adultos e crianças. Também surgiram novos segmentos de produção, ao mesmo tempo em que antigos se modificavam. Apareceram as fábricas de “matelassê”, de manta acrílica, tecelagens, linhas para bordar, aviamentos e acabamentos de bordados, empacotamento e demais acessórios relacionados à cadeia produtiva. Alterou-se o perfil econômico da produção advindo daí o maior peso desta atividade para o desenvolvimento do município. Iniciou-se assim, nos anos 70, um processo local de divisão do trabalho produtivo, com o desmembramento de várias atividades, antes mesmo da existência do processo hoje conhecido como terceirização.

Desde o início do desenvolvimento do bordado, o município sempre foi um importante local de vendas. Os bordados eram ali vendidos, ou levados para outras regiões e também para outros Estados, como foi o caso do Estado do Paraná. Mas, fator fundamental para a consolidação do bordado como atividade típica do município foi a realização da 1ª Feira do Bordado de Ibitinga, em 1974, promovida pela Prefeitura local. A realização da feira pelos anos subseqüentes e a boa divulgação foi projetando, em âmbitos regional e nacional, a marca “Bordado de Ibitinga”, atraindo grande número de turistas e compradores dando origem a um amplo comércio local. Casas residenciais foram transformadas em lojas e mini shoppings, tornando o antigo centro urbano em um centro comercial voltado aos negócios do bordado.

A expansão da indústria local nos anos 70, que dentro dos seus limites respondia à própria expansão que caracterizou o conjunto da economia brasileira naquela década, (melhoria nas condições de produção e consumo de bens não duráveis e incentivos ao mercado produtor e consumidor interno), teve algumas características

marcantes: a elevada participação de micro e pequenas empresas, a busca por produtos de baixo custo e baixo preço, a baixa qualidade e nenhuma preocupação com melhorias técnicas. Estas características permaneceram presentes até meados dos anos 80 quando se iniciou um período de longa crise que marcou fortemente a indústria dos “*Bordados de Ibitinga*”.

Crise e transformações na estrutura produtiva

Nos anos 80 e de parte dos anos 90 foram de profunda crise para o conjunto da economia brasileira. A crise financeira, a inflação, a abertura econômica em um quadro de recessão com fortes impactos sobre a lógica dos preços e a competitividade das empresas nacionais, principalmente as micro e pequenas empresas de ramos da indústria tradicional, marcaram fortemente o desempenho e o quase desaparecimento da indústria do bordado.

Naqueles anos, em Ibitinga, muitas empresas fecharam, houve falências e o tecido empresarial, sempre frágil, se esgarçou. Esta situação tornava difícil o desenvolvimento de qualquer tipo de cooperação, além da participação de empresas na “Feira de Bordados”. Houve queda na qualidade dos produtos, grande aumento da informalidade. E, essas grandes mudanças nas condições de produção levaram ao encerramento de uma etapa da história dos bordados de Ibitinga com o fechamento de muitas empresas tradicionais que executavam um bordado com fortes características artísticas e parcialmente artesanais. Esse processo foi mais grave principalmente para as empresas micro e pequenas, marginalizadas pela forte concorrência e pela baixa qualidade de seus produtos e da mão-de-obra. Em consequência, levou a um significativo aumento da informalidade e deterioração das condições de trabalho. A elevada concorrência principalmente das micro e pequenas empresas criou uma cultura local altamente desfavorável à cooperação.

Tabela 1: Relação do número de indústrias e postos de trabalho em Ibitinga-SP

ANOS	Número de Indústrias			Postos de Trabalho			
	Total	Indústria	Ind. Bordado	Total	Indústria (B)	Ind. Bordado(C)	(C) / (A)
				(A)			
1986	859	372	327	4268	1559	1176	28%
1991	513	214	170	3.233	1.207	810	25%
1996	1.004	304	265	5.621	2.349	1.979	17%
2001	1.289	374	315	8.258	3.987	3.533	43%
2002	1.304	387	282	8.272	4.186	3.286	40%
2003		378			4.179		

Fonte: Rais: 1986,1991,1996,2001,2002e 2003.
Organizador (a): Fabiana Florian.

A crise foi longa e, naquele momento, não desencadeou nenhum mecanismo ou fórum de discussão para o enfrentamento coletivo dos problemas. O resultado foi o desestímulo para o estabelecimento de relações de confiança ou mesmo de construção da coesão social local. Uma das conseqüências mais marcantes da crise foi a mudança na estrutura industrial: de um desenho que se caracterizava pela presença de muitas micro e pequenas empresas de tamanhos mais ou menos equivalentes, surgiu um outro desenho de características bem distintas. Entre os de 1986 e 1991 houve significativa redução no número de indústrias e postos de trabalho, como se pode observar na tabela 1. Apenas uma grande empresa e poucas empresas de porte médio superaram a crise, conseguiram sobreviver e se fortalecer. Estas empresas foram se diferenciando do conjunto e ganhando uma posição bastante autônoma na economia local.

Por outro lado, houve um grande crescimento do número de micro empresas e empresas informais, com baixa capacitação e baixa qualidade. Como conseqüência foi se formando uma situação bastante peculiar: de um lado, a grande e as médias empresas, com produtos de elevada qualidade e algumas inovações e, de outro, um grande número de pequenas e uma massa de empresas informais. Este desenho de antagonismos contribuiu para uma situação de acirrada concorrência entre as empresas, sendo que até relações pessoais entre empresários muitas vezes se deterioraram, segundo relatos de vários entrevistados. As relações entre as empresas foram se tornando cada vez mais frágeis, os antigos valores de cooperação tenderam a desaparecer juntamente com o estilo “português” de bordar e o crescimento da informalidade foi se tornando uma saída possível para muitas empresas.

O início da atuação de instituições relevantes para criação de um ambiente institucional pró-ativo

A partir de 2002, ocorreram as primeiras iniciativas voltadas à criação de apoio institucional. Alguns anos após a grande crise que o setor enfrentou durante toda a década de 90, iniciaram-se movimentos para recuperação da indústria do bordado local por iniciativa de poucos empresários locais, do Sindicobi e apoiado pelo Sebrae-SP. Estas instituições juntamente com FIESP e Secretaria da Ciência e Tecnologia, Turismo e Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo e com o apoio da ABIT, foram buscando construir um conjunto de relações, com vistas a articular empresas e sindicatos para construção de um “Arranjo Produtivo Local”. O início da ação de um projeto piloto com vistas a articular essas empresas contava com 18. Em 2004, iniciou-se um segundo projeto piloto no qual se envolveram outras 19 empresas do setor.

Lentamente esse movimento foi trazendo alguns efeitos, tais como: maior interesse público pelo segmento, pela feira de bordado e melhorias nas condições de vendas no local. No entanto, não existia ainda nessa época uma visão mais integrada do agrupamento. A fragilidade das instituições de apoio à implantação do arranjo reafirmava uma expansão não induzida por nenhum nível de governo. O forte individualismo das empresas deixado pela crise, o elevado grau de informalidade e a desqualificação do trabalho dificultavam a criação de ambiente institucional favorável que seria o principal instrumento para a superação das dificuldades e consolidação do APL.

As instituições que atuam junto às empresas – Sindicobi, Sebrae, Senai, Prefeitura Municipal – lentamente vêm construindo uma rede de relações para a melhoria de cooperação e competitividade do agrupamento das empresas. As principais iniciativas têm sido as de ressaltar a importância da melhoria na capacitação da mão de obra, treinamento e capacitação no âmbito gerencial. Todavia, os resultados para a melhoria da articulação entre as empresas na promoção do desenvolvimento do setor ainda têm sido limitados.

As instituições locais mencionadas envolvidas com as atividades do bordado são bastante tradicionais e respeitadas pela comunidade, mas têm suas atuações limitadas à questões particulares, quase sempre de natureza trabalhista e não envolvidas com o conjunto do setor.

A atuação do Sindicobi vem crescendo significativamente e suas contribuições atingem principalmente as micro e pequenas empresas, uma vez que as empresas médias e a grande foram se

fortalecendo por si só, cada vez mais intensamente. Desde 2002, apoiado pelo Sebrae-SP, que juntamente com FIESP e Secretaria da Ciência e Tecnologia, Turismo e Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo e com o apoio da ABIT, vêm buscando construir um conjunto de relações, com vistas a articular empresas e sindicatos para construção de um “Arranjo Produtivo Local”. Com o início da ação do segundo projeto piloto em 2004, quando 37 empresas passaram a integrar o projeto APL o interesse local se ampliou. Segundo resultado das entrevistas realizadas, o Sindicobi e o Sebrae, começam a ser identificados como instituições capazes de atender as necessidades de qualificação e de orientação para a promoção de um ambiente empresarial. A capacitação empresarial vem sendo um foco muito importante, dado que grande parte de empresários eram empregados das empresas maiores com pouca ou nenhuma experiência em gestão. Nesse sentido, dentre os primeiros cursos de capacitação empresarial destacaram-se cursos como noções de custos, orientação sobre formação de preços, marketing, principalmente. Não há ainda um curso de capacitação técnica em bordado e a presença do Senai está mais voltada para a atualização em mecânica.

A “Feira Anual do Bordado” vem sendo a principal manifestação da cooperação entre as empresas na qual a prefeitura efetivamente participa. A “Feira Anual do Bordado” sempre teve um caráter bastante expressivo e de fortalecimento da produção local. Há toda uma preparação com a realização da feira que envolve fabricantes, associações, sindicatos e a prefeitura. Nem todas as empresas participam da feira, porém há um representativo número das mais importantes e das maiores empresas. Tem havido resistências principalmente por parte das empresas de maior porte, que vêm reduzindo sua participação embora as condições de realização da própria feira venham melhorando com construção de local próprio. A continuidade da feira ao longo dos anos e as melhorias em sua estrutura e organização vêm fortalecendo os vínculos entre os empresários e o território.

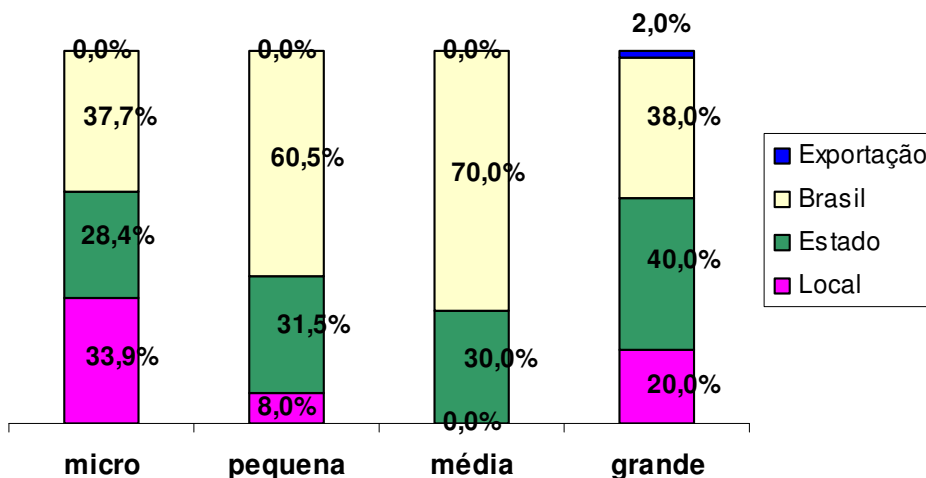
O desenvolvimento recente do arranjo: produção e comercialização

Superada a fase mais intensa da crise o setor retomou o seu crescimento, porém com uma estrutura bastante diferente daquela que caracterizou sua fase inicial. Na realidade, a recuperação se iniciou no final dos anos 90, mas só foi sentida pelo conjunto quase 10 anos depois. A recuperação mostrava presença de importantes mudanças na

estrutura industrial dos bordados de Ibitinga em vários aspectos da produção.

Com a retomada do crescimento ocorreu nova acomodação nas etapas da divisão do trabalho, tanto na área da comercialização quanto na da produção. Até 1990, as vendas no município sempre foram importantes para todas as empresas. Após a crise, o mercado tornou-se mais polarizado, com a venda de produtos de alta qualidade voltada para mercados regionais e nacionais e as vendas no local de produtos de baixa qualidade. Tal característica refletia um esquema semelhante ao ocorrido com a própria estrutura produtiva: as empresas maiores que cuidavam de processos e da qualidade de seus produtos tinham acesso a mercados mais importantes, e muitas micro empresas e empresas informais voltadas para produtos de baixa qualidade e sem nenhum controle de produção vendiam no local seus produtos. De um lado, fortaleceu-se no município um mercado local de vendas que foi se descaracterizando com a venda não apenas de bordados do próprio município, mas também de diversas outras regiões e mesmo outros estados, como, por exemplo, bordados de Minas Gerais e do Nordeste. Isto contribuiu para descaracterizar o arranjo de seu estilo inicial. De outro lado, e voltado para a comercialização da produção das empresas médias e grande o mercado ampliou-se com a introdução de novas técnicas de vendas (*mostruários*, *folders* e internet), e principalmente a introdução de representantes comerciais para apresentar as mercadorias em outras localidades. As exportações representam uma parcela pequena no volume das vendas, no entanto, elas têm um importante papel no conjunto: para as maiores empresas são incentivadoras de inovações e de modernização da produção. Para as micro e pequenas são fonte de imitação e cópias.

O segmento produtivo estudado está atualmente formado por 282 indústrias formais, relacionadas à cadeia de bordados e confecções e representam 72,8% do número de estabelecimentos industriais e 78,4% do emprego industrial do município. Há, porém, um grande número de empresas informais, estimado pelo Sebrae, Araraquara, em cerca de 900 empresas, cuja existência e atividades são fundamentais para o funcionamento do conjunto. Atualmente 37 empresas (micro e pequenas) fazem parte do projeto Sebrae de construção de um “arranjo produtivo local”, com objetivo de estabelecer padrão comum de estrutura de custos, integração entre as empresas, de estímulo à percepção do futuro ações estratégicas, organização de eventos técnicos e reivindicações comuns.

Gráfico 1: Destino da Produção (2002)

Fonte: elaboração própria

O setor de fabricação de artefatos têxteis a partir de tecidos é o mais importante, destacando-se os demais relacionados à fabricação de artigos bordados para uso doméstico (cama, mesa e banho), artigos para vestuário (roupas de crianças e enxovais para bebês) e vestuário produzidos em malharias. Os edredons constituem o carro chefe dentre os produtos comercializados. Em seu conjunto este núcleo significa 27,20% do número de empresas e 21,6% do emprego no setor. Ainda existem, em número bem mais reduzido, empresas de beneficiamento de algodão, de fiação de fibras têxteis naturais (tapetes e cortinas), fabricação de tecidos especiais inclusive artefatos (plásticos e sintéticos), fabricação de linhas e fios para coser e bordar e fabricação de artefatos de cordoaria.

A ampliação do processo de divisão do trabalho no âmbito local se deu com a formação de uma cadeia de fornecedores para as atividades comerciais e de serviços (manutenção, marketing). Esse processo envolveu o surgimento de fornecedores locais de insumos e matérias-primas, de componentes e peças, importantes principalmente para as micro e pequenas empresas, tais como embalagens, manta acrílica e algumas malharias e alguns tecidos mais grosseiros. Os insumos de tecidos, até então adquiridos em sua maioria na cidade de Americana (interior de São Paulo) e de uma outra fábrica no Estado de

Minas Gerais, passaram a ter representantes no local. A manta acrílica é produzida e adquirida, em sua maioria, no próprio município.

A aquisição de máquinas e equipamentos é feita através do mercado nacional (São Paulo) e no mercado internacional (China, Estados Unidos e Coréia), porém os componentes e peças podem ser adquiridos localmente. Um exemplo significativo é a aquisição da máquina ultrassônica (Ultrasonic) que produz aviamentos e lesse. As embalagens de papelão e plástico são produzidas no próprio município. Uma especificidade local é a renovação das máquinas que se processa por meio da transferência, ou seja, da venda do maquinário usado das empresas de maior porte para as de menor porte, quando as primeiras renovam seus equipamentos.

A diversificação produtiva existente atualmente no segmento resultou do próprio interesse dos empresários locais em buscar certa independência das firmas produtoras de insumos, ampliando seus negócios para outros segmentos da cadeia. Este movimento começou a ocorrer em meados da década de 1990 quando, muitas vezes, forçados pela crise econômica geral, alguns empresários passaram a produzir fios e alguns tecidos mais simples, para serem utilizados com pano de prato, por exemplo. Nota-se assim, que a diversificação produtiva mais recente indica alguma percepção do empresário local com a importância da diversificação da cadeia produtiva no próprio território.

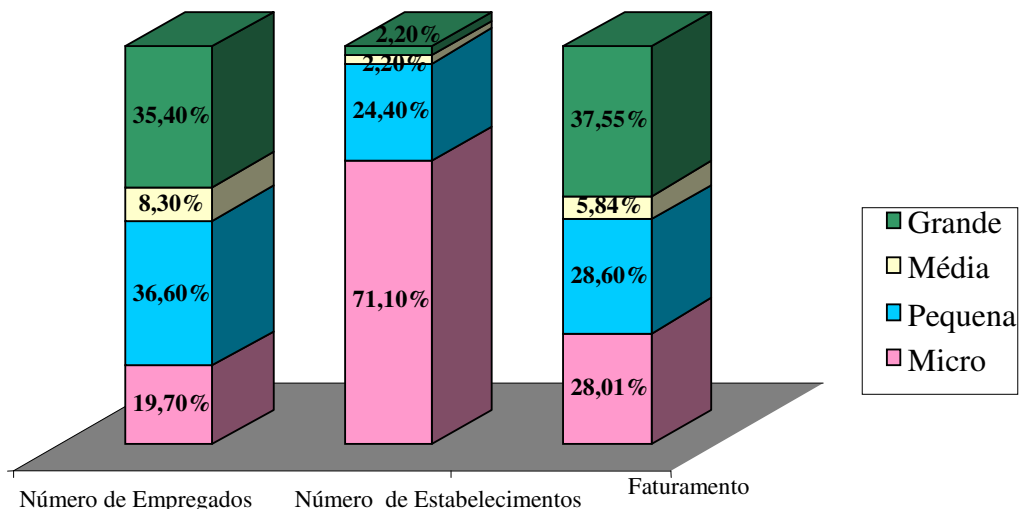
Uma outra característica importante que ocorreu a partir dos anos 90 foi o transbordamento da indústria de bordados para os municípios vizinhos dando início à formação de uma “região do bordado”. Houve uma significativa migração de pessoas e de empresas entre municípios vizinhos. Ao mesmo tempo em que pessoas e/ou empresas de outras cidades, ou mesmo de outras regiões, chegavam para iniciarem-se na atividade de bordado, muitas empresas da cidade transferiam-se para cidades vizinhas, criando novos núcleos de produção de artigos semelhantes. Foi o caso dos Municípios de Borborema, de Itápolis, com o desenvolvimento de bordados semelhantes aos de Ibitinga, e de Tabatinga, que busca especializar-se na produção de bichinhos de pelúcia e enxovais para recém nascidos e conta com forte apoio do Sebrae - SP e da prefeitura local. A mão-de-obra excedente da indústria de bordado de Ibitinga foi utilizada na criação desses novos focos de produção na região.

As redes de micro e pequenas empresas também se intensificaram no final dos anos 90, porém sempre apoiadas no setor informal e com baixa capacitação técnica. Como resultado dessas

subcontratações em várias empresas proliferou formas precárias de trabalho, tais como a utilização de trabalhadores em domicílios e mesmo algum trabalho infantil, sendo que este aspecto marcante fez do trabalho informal uma condição de sobrevivência.

Por outro lado, as médias e a grande empresa vêm modernizando significativamente seus equipamentos com alguns setores internos integralmente verticalizados e terceirizando apenas parte de sua produção, formando algumas redes de caráter formal, mas também se apropriando do trabalho informal. Alguns aspectos explicam a formação de redes como forma de transferirem suas atividades: o interesse de reduzir custos da produção e serviços (geralmente associados a salários e encargos sociais) e, a utilização desta mão-de-obra para equacionar os gargalos na produção. Em geral, essa relação das empresas com o setor informal refere-se a uma subcontratação/terceirização de “capacidade” e não de especialização. Não há nenhum sinal de que as redes formadas estejam associadas a processos de melhorias técnicas ou mesmo capacitação. Foram três os aspectos vitais identificados para a operação dessa atividade: o adiantamento do pagamento, a organização da produção e o transporte de insumo ou produto. Além disso, a necessidade de ampliar a flexibilidade produtiva diante das oscilações do mercado tem sido um fator de contratação eventual de trabalho informal.

Gráfico 2: Composição do número de empregados, número de estabelecimentos e faturamento das empresas de “Bordados de Ibitinga”



Fonte: elaboração própria

A nova configuração desse arranjo também envolveu mudança no padrão de absorção de emprego. As micro e pequenas empresas significam 95% do total do segmento formal e absorvem 56,3% do emprego total. Embora ambas absorvam grandes quantidades de empregos formais há uma importante diferença entre as micro e as pequenas empresas: as pequenas empresas apresentam estrutura bem mais consolidada em termos de estratégias de produção e comercialização e as micro empresas, por sua vez, apresentam maior risco de mortalidade e pouca capacidade de visão estratégica, tanto empresarial como do conjunto do segmento. Já as empresas de portes médios e uma única grande empresa têm um perfil bastante semelhante e não se observam grandes distinções entre ambas quanto ao risco de mortalidade e capacidade de visão estratégica; também são geradoras de emprego, principalmente a grande empresa que absorve 35,4% do emprego. A capacidade de inovações e inserção no mercado externo só ocorre nas duas únicas médias e na grande empresa.

Tabela 2: Fabricação de artefatos têxteis a partir de tecidos (exceto vestuário)

Descrição	Brasil (A)	Estado-SP (B)	Ibitinga-SP (C)	C/A	C/B
Nº Estabelecimentos	1.475	687	225	15,25%	32,75%
Nº Emprego	21.294	8.817	2.271	13,01%	31,43%

Fonte: Rais, 2003. Organizador (a): Fabiana Florian.

Para que se tenha uma dimensão da densidade e importância recente da indústria do bordado para o município, ressalta-se que essa atividade representou em 2005, aproximadamente 40% do valor da produção total do município, sendo que o setor de serviços, quase totalmente associado ao bordado, representou 41%. O mesmo pode ser dito com relação ao emprego industrial que, por sua vez, significou 40% do emprego total. Cabe destacar, que grande parte dos empregos gerados em empresas de comércio e de serviços, em sua maioria micro e pequenas empresas estão ligadas à atividade do bordado, fazem parte da comercialização e do conjunto de atividades locais atualmente envolvidas com o bordado.

Inovações e seus impactos

Nos primeiros anos de desenvolvimento do bordado as empresas experimentaram uma fase de muita criatividade em decorrência da existência local de bordadeiras, que conheciam o bordado artesanal e sabiam “bordar”. Esse conhecimento era transmitido como que, “de mãe para filha”, sempre dentro de uma empresa, de modo que cada uma tinha seus modelos, seus desenhos, seus pontos e sua especificidade, como se fosse uma marca. Diversas tendências se faziam notar, como os trabalhos realizados em um misto de bordados à máquina e à mão, tais como “ponto cruz”, “ponto filete”, “ponto palito”, “ponto paris”, “ponto Richilieux”, “ponto ajour”, “ponto sombra”, dentre outros.

Observou-se na pesquisa que a “modernização” e, principalmente, a mecanização das empresas levou à perda relativa do mencionado conhecimento e das relações que envolviam. Em seu lugar surgiu um outro conhecimento, o de operação de máquinas, com base em outro grau de codificações, mais simples, de aplicação bem genérica, e cuja fonte de aprendizado exige menor qualificação. Porém, esse conhecimento exige também a alocação de recursos, a definição de métodos e procedimentos para registrar e codificar os conhecimentos tácitos gerados pelas experiências e diz respeito, não a

indivíduos isolados, mas sim inseridos em uma organização. Exige a união do saber individual e coletivo, experiência e habilidades que funcionam de maneira quase automática estabelecendo uma rotina da produção.

A pesquisa de campo revelou que a natureza simples das rotinas sem muita especialização e a baixa qualidade dos procedimentos vem determinando como consequência, um precário conteúdo do aprendizado e um baixo grau de eficiência no uso dos fatores de produção. As estratégias de aprendizagem e conhecimento são bastante simples e envolvem baixa escolaridade, revelando a baixa qualificação da mão de obra local, até mesmo para a grande empresa. As capacitações, na maioria das vezes, são formadas no próprio local e os funcionários de forma geral não possuem formação profissional técnica.

Disciplina, flexibilidade e alguma criatividade são as principais características exigidas pelo empregador. Parte dos proprietários das micro empresas, particularmente, alega que o produto fabricado não exige um alto grau de especialização: a produção com quantidade é mais importante que a qualidade e poder manter um preço baixo na linha dos principais produtos é essencial para manutenção do mercado. A introdução de inovações nas empresas é realizada principalmente a partir de informações obtidas em fontes externas. As informações são proporcionadas por clientes e concorrentes e por fornecedores de insumos (equipamentos e materiais). Feiras, exposições e lojas, que atraem turistas, são referências importantes para o aprendizado do setor. Em menor importância destacam-se o uso de computadores e informações em rede baseadas na internet. Os setores internos das empresas, principalmente áreas de venda e marketing, seguidas pela área de produção também podem ser fontes de inovações.

Apenas a grande empresa dispõe de um departamento de pesquisa e desenvolvimento e consulta em empresas especializadas. Nessas empresas, pode-se observar o *learning-by-doing*, onde no próprio processo produtivo desenvolvem-se soluções e melhoramentos para os processos e produtos. Também estão presentes relações de tipo *learning-by-interacting*, a partir das interações com fornecedores, através de representantes comerciais, obtendo assim informações que possibilitam as pequenas empresas adequações e melhoramentos nos seus produtos (JOHNSON e LUNDEVALL (2000); CASSIOLATO, LASTRES e MACIEL (2003); VARGAS (2002) e LEMOS (2000)).

A importância atribuída pelas empresas locais às universidades e outros institutos de pesquisa é mínima, observada apenas pela grande

empresa. Há alguns centros de capacitação profissionais relacionados à informática, além de centros de assistência técnica e manutenção, importantes para todas as empresas.

Muitas das micro e pequenas empresas dispõem de seus próprios “centros de treinamento”, que constam, na realidade, de algumas máquinas velhas e fora de uso, descartadas das médias e grandes empresas, nos quais os novos operários aprendem a executar algumas tarefas mais simples e o manuseio das máquinas. Apenas nas empresas maiores observou-se preocupação com o treinamento para usos adequados das máquinas importadas e mais sofisticadas.

O estudo das relações entre as inovações e competitividade mostra que as inovações consideradas importantes para a competitividade do setor são bem “simples” e apenas incrementais. Referem-se principalmente constantes alterações nos produtos, em decorrência de mudanças nas tendências da moda ou linhas de produtos. A introdução de novos modelos ou design é realizada de uma forma rotineira e refere-se ao lançamento de novos produtos, que quase sempre já existiam no mercado. Dentre estes se destacam novos produtos como forros, capas, tapetes, cortinas, etc. Esses procedimentos acentuam a competição e práticas individualistas. A cópia e a imitação são responsáveis pela maior parte do lançamento de produtos novos para as empresas.

Os produtos novos que não existem no mercado são lançados sempre pela grande empresa a partir de referências obtidas nos mercados nacionais e internacionais (Feiras Internacionais, viagens, etc), em alguns casos, por meio de pesquisas e novos processos tecnológicos. Nestes casos, têm-se a utilização de novos tecidos e texturas, novas densidades de materiais e matérias-primas como a manta acrílica produzida pela utilização de garrafas *pets*. Objetivam a permanência da empresa nesses mercados e o acréscimo das vendas. As micro e pequenas empresas copiam e reproduzem os lançamentos, quase sempre com qualidade inferior. Esses são os “produtos novos” para um mercado muito competitivo, com pouca tecnologia e baixas barreiras à entrada.

As inovações organizacionais são realizadas em menor proporção do que as inovações em produtos e processos. As empresas maiores contratam profissionais, particularmente relacionados à área de Engenharia de Produção para proporem pequenas e/ou grandes mudanças na forma de produzir abrangendo toda a cadeia produtiva, como também mudanças relacionadas à prática de marketing e ao layout das empresas. Estas mudanças vêm se refletindo em ganhos de

produtividade, tanto nas áreas administrativas, como no chamado “chão de fábrica”.

Considerações finais

O estudo das indústrias de bordados de Ibitinga a partir das variáveis apontadas pela literatura selecionada (análise das empresas e suas relações, das instituições, das organizações, dos setores institucionais e dos resultados e desempenhos), permitiu identificar relações essenciais para o conhecimento das especificidades e dinâmica do APL. Pode-se dizer, assim que essa atividade passou por várias fases em seu processo de evolução e que a proximidade territorial foi o fator inicial gerador de vantagens competitivas iniciais. Esta foi a razão do sucesso das primeiras fases de evolução do aglomerado, quando a história, a produção e o mercado possibilitavam que as atividades das empresas locais se desenvolvessem sem muitos obstáculos. Porém, a partir dos anos 80, a expansão do mercado nacional para confecções e a forte concorrência com outros centros produtores por um lado, e, por outro lado, o baixo padrão técnico e a baixa qualidade dos produtos das empresas locais, atuaram negativamente sobre o conjunto. A crise dos anos 80, e de parte dos anos 90, quase destruiu o aglomerado e levou a uma ruptura do padrão anterior de produção.

A recuperação, ainda em curso, vem mostrando que sem a participação de parte da comunidade empresarial atuando em benefício do conjunto e buscando criar um ambiente institucional a mesma teria sido impossível. Os agentes envolvidos na recuperação do conjunto foram os responsáveis por uma estratégia para a recriação da marca, e principalmente de um produto de melhor qualidade. Ibitinga tem sido um exemplo de criação de emprego, porém a qualidade desse emprego ainda é bastante precária e ainda está presente um alto grau de informalidade.

O estudo mostrou que a variável institucional tem sido a principal determinante no caminho da consolidação do APL estudado. Mas, ainda há um longo percurso a percorrer. Neste sentido pode-se dizer que experiência da produção de “Bordados de Ibitinga” confirma a importância de um ambiente institucional na construção de uma rede de relações entre as empresas e destas com os agentes locais.

Ainda há muitos desafios a serem vencidos. Dentre os principais desafios encontram-se a busca pela melhoria da capacitação não só do trabalhador, mas principalmente do empresário e ampliação dos esforços de inserção em mercados mais exigentes que possibilitem

recompor a qualidade e estilos perdidos. Ampliar os espaços para iniciativas coletivas, tais como, estabelecer consórcios de pesquisa para exportação, melhorar fornecedores especializados e principalmente o estilo.

A ausência das maiores empresas dos projetos de recuperação e a elevada e deletéria concorrência, principalmente entre micro e pequenas empresas, têm criado uma cultura local altamente desfavorável à cooperação. Os poucos vínculos de cooperação presentes e a baixa articulação entre empresas com agentes institucionais, em especial com o poder público, aumentam os riscos, custos, tempo e, principalmente, não valorizam o aprendizado interativo, dinamizador do arranjo produtivo. Parcela significativa das empresas ainda não evidencia a percepção da importância da cooperação e das melhorias na capacitação da mão-de-obra e gerencial. Mas apesar do empenho das instituições locais: o Sindicobi, o Sebrae, e mais recentemente o Senai, também há ainda uma forte resistência de participação do setor público para atuar sobre o conjunto. Em consequência, a baixa existência de políticas públicas dificulta a construção de parcerias e a articulação entre empresas. Ainda faltam medidas mais efetivas para consolidação de um ambiente institucional, apesar dos esforços de muitas pessoas comprometidas. O principal problema é o papel reduzido das políticas públicas, que não têm contribuído para melhorar o ambiente competitivo e atingir níveis superiores de eficiência. Nesse caso, o diferenciado interesse e a história de conflitos entre pequenos e grandes empresários e a dinâmica das associações locais vêm sendo aspectos marcantes que conduzem essa nova fase de APL.

O estabelecimento de um círculo virtuoso de crescimento local poderia estar relacionado às políticas públicas voltadas para a ampliação das complementaridades locais. O fortalecimento dos segmentos já existentes, bem como o estímulo à formação de novas empresas, com programas de financiamento e de incentivos a subcontratação de serviços, poderia gerar uma demanda mais consistente e organizada. O desenvolvimento de relações mais estáveis no setor informal poderia ocorrer com o incentivo de possíveis especializações na estrutura produtiva.

Um outro aspecto importante para atuação de políticas públicas é o desenvolvimento de parcerias para a introdução de treinamento técnico especializado nos bordados com a criação de uma escola técnica (Senai). O estímulo à melhoria da qualidade e o desenvolvimento de design poderiam contribuir para o

redescobrimto de um estilo próprio, que permitisse maior visibilidade e maior confiança do consumidor quanto à qualidade e exclusividade do produto.

Em geral, a literatura revela que os arranjos produtivos locais que têm alcançado um grau mais elevado de sucesso são aqueles que possuem uma boa articulação com as instituições de apoio, ocorrida por intermédio da capacitação de mão de obra, do acesso ao crédito, da consultoria técnica, do apoio às participações em feiras e da dotação de infra-estrutura ou de pequenos equipamentos. No caso analisado, a pesquisa mostrou que apesar dos esforços, há ainda baixo grau de cooperação entre as empresas. Este fato faz com que não seja percebida a importância da mesma ou de alguma forma de coordenação ou governança.

Um outro aspecto que pode explicar essa dificuldade é a pequena extensão local da cadeia produtiva de suprimentos frente às necessidades de insumos muito semelhantes. Como a maior parte dos insumos ainda é adquirida fora do arranjo, o fraco poder de barganha das empresas locais tende a acentuar conflitos e práticas individualistas. O surgimento mais recente de fornecedores locais poderá ser um instrumento para o incentivo de práticas mais coletivas. A história, os problemas e a ausência de instituições consolidadas atuantes no APL de Ibitinga explicam a fragilidade das relações entre empresas e a trajetória irregular das mesmas. Os interesses diferenciados entre os micro e pequenos empresários por um lado e, por outro, o das médias e grande empresas - que perduram até o presente - continuam contribuindo para a história de conflitos, e marcam fortemente um padrão da cultura empresarial local que dificulta o avanço da cooperação. O baixo padrão técnico, o uso intensivo de mão-de-obra pouco qualificada e as baixas barreiras à entrada de novas empresas são questões cujo enfrentamento exige forte atuação institucional.

Contudo, os esforços mais recentes de instituições e de alguns empresários, responsáveis pelas primeiras atitudes voltadas para a eliminação de competições destrutivas e mecanismos que potencializem vantagens competitivas para o conjunto do arranjo mostram a importância da criação de um ambiente institucional. Sendo assim, observa-se uma função decisiva ao governo municipal e instituições públicas e privadas locais como agentes capazes de catalisar e promover um entorno inovador, criativo, onde a cooperação e a competitividade transformem-se em aspectos fundamentais para as ações para diversificação e crescimento do sistema econômico local.

Nesta direção cabe ressaltar, principalmente para micro e pequenas, a importância da formação de redes relacionais que tornem visíveis e dêem legitimidade e racionalidade às ações públicas. Há, portanto, uma funcionalidade clara para os formuladores e executores de políticas públicas.

Referências bibliográficas

AMARAL FILHO, J. Território e Inovação: O APL Pingo D' Água. **Revista Territórios**.Ceará: 2005. p.45-49.

BECATTINI, G. Os Distritos Industriais na Itália. In: URANI, A. et al. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M.; MACIEL, M.L.. **Pequena Empresa – Cooperação e Desenvolvimento Local**. Rio de Janeiro: UFRJ/IE. Relume Dumará, 2003.

CINTRÃO, J.F.F. **O trabalho das bordadeiras de Ibitinga: fragmentação e subordinação**. 1990. 103p. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Ciências e Letras - Universidade Estadual Paulista, Araraquara.

DOSI, G. *The nature of the innovative process*. In: DOSI, G. et al (ed). **Technical Change and Economic Theory**. London: MERIT, 1988, p.221-238.

FLORIAN, F. **Arranjos Produtivos Locais: formação, desenvolvimento e vínculos nas indústrias de “Bordados de Ibitinga”-SP**. 2005.115p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente) – Centro Universitário de Araraquara, UNIARA, Araraquara.

HOLLINGWORTH, J. R. *Advancing the socio-economic paradigm with institucional analysis*. **Socio-economics review**, v.1,n.1,p.130-134, jan.2003.

JOHNSON, B.; LUNDVALL, B. Promoting innovation systems as a response to the globalising learning economy (Aalborg University, Denmark. In: **Estudos Temáticos**, Nota Técnica 04, Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico, contrato BNDES/FINEP-FUJB : IE/UFRJ - Rio de Janeiro,2000.

LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E. **Novas Políticas na Era Conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais.** Revista Parcerias Estratégicas. Brasília, v.17, set.2003. p.5-29.

LASTRES, H. M. M., et al. **Globalização e Inovação Localizada.** In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M; LUGONES, G.; SULTZ, J. (Orgs.) Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no âmbito do Mercosul e proposições de políticas de C&T, nota técnica 28,1999.

LEMOS, C. R. **Micro e Pequenas e Médias no Brasil: novos requerimentos de política para a promoção de sistemas produtivos locais.**2000.Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro.

LLORENS,F. A. **Desenvolvimento Econômico Local: Caminhos e Desafios para a construção de uma nova agenda política.** Tradução Antonio Rubens Pompeu Braga. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.

LORENZO, H. C. **Origem e Crescimento da Indústria na Região “Araraquara-São Carlos”, 1900-1970.** 1979. 108p. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

LUNDEVALL, B.A. **Nacional Systems of Innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning.** London: Pinter, 1992.

NORONHA, E.G.; TURCHI, L. **Política industrial e ambiente institucional na análise de Arranjo Produtivo Local.** Brasília: IPEA, 2005. Texto para Discussão nº 1076.31p. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/publicações/textoparadiscussão.pdf>. Acesso em: 02 de mar. 2005.

ROSA, R. **História das Feiras do Bordado de Ibitinga.**Folheto local. 2003.

SUZIGAN, W. ; GARCIA, R.; FURTADO, J. ; SAMPAIO, S. E. K. **Aglomerções Industriais do Estado de São Paulo.** Campinas: Unicamp, 1999.

SUZIGAN, W. ; GARCIA, R.; FURTAD O, J.**Sistemas locais de Produção: indicadores, estudos de casos e políticas.** In **Caleidoscópio do Desenvolvimento Local no Brasil.Diversidades das experiências.** FAURÈ Y, HASENCLEVER L. E Rio de Janeiro: Papers, 2007.

VARGAS, M. A. Proximidade territorial, aprendizado e inovação: um estudo sobre a dimensão local de processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos no Brasil. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia -Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.