

Aglomeração de pequenas e médias empresas como ambiente propício à melhoria de desempenho – Caracterização do arranjo produtivo local do setor de confecção de bordados de Ibitinga

MATEUS CECÍLIO GEROLAMO (EESC-USP)
EDWIN CARDOZA (EESC-USP)
FLÁVIO VICARI (EESC-USP)
LUIZ CÉSAR RIBEIRO CARPINETTI (EESC-USP)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

GEROLAMO, Mateus Cecílio et al. Aglomeração de pequenas e médias empresas como ambiente propício à melhoria de desempenho – Caracterização do arranjo produtivo local do setor de confecção de bordados de Ibitinga In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 1245-1258.

Resumo

Estudos destacam que a concentração geográfica de Pequenas e Médias Empresas (PME's) de uma determinada atividade econômica pode trazer vantagens competitivas para o setor e as empresas, desenvolvendo a economia industrial e social do local. Entretanto, uma dificuldade nesse novo sistema de produção é definir as ações conjuntas que consigam melhorar o desempenho das PME's do cluster. Assim, o objetivo do trabalho é identificar os principais fatores do Arranjo Produtivo Local (APL) do setor de confecção de bordados de Ibitinga-SP, que possibilitam ou dificultam a melhoria de desempenho das PME's que compõem o aglomerado. A pesquisa de campo realizada é de caráter exploratório/descritivo, foram utilizadas as técnicas de observação participante e entrevistas semi-estruturadas. No estudo percebe-se que ações de melhoria podem ser implantadas para ampliar o mercado, aumentar o desempenho e obter ganhos de competitividade para todo o cluster.

1. INTRODUÇÃO

A concentração de determinados setores de atividade em certas regiões é um fator amplamente debatido na literatura há muitos anos. Engenheiros, administradores, geógrafos, sociólogos e economistas procuraram explicar este fenômeno. Autores como Marshall (1896), Florence (1948), Hoover (1948), Fuchs (1962), Carlton (1983), Henderson (1988), Enright (1990), Porter (1990), Krugman (1991) e Ellison e Glaeser (1997), Schmitz (1997), Scott (1998) e Audretsch (1998) desenvolveram estudos a partir de diferentes visões sobre o fenômeno da aglomeração. No Brasil, esta discussão também envolveu vários centros de excelência em pesquisa, destacando-se pesquisadores da UFRJ, UNICAMP, USP, UFPR, UFMG, UFRS, entre outros, além de entidades como SEBRAE, FIESP, IPT etc. Estes estudos tiveram grande relevância, e destacaram os arranjos produtivos locais como um mecanismo fundamental para o desenvolvimento regional.

A motivação deste artigo é descrever as características e especificidades do Arranjo Produtivo Local da cidade de Ibitinga, situada no interior do estado de São Paulo, considerada capital nacional

do bordado, com vistas de responder à seguinte questão principal: Quais as possibilidades para as Pequenas e Médias Empresas (PME's) conseguirem a melhoria de desempenho em um ambiente de concentração geográfica de empresas do mesmo setor? O objetivo do trabalho é identificar os principais fatores do Arranjo Produtivo Local (APL) do setor de confecção de bordados de Ibitinga-SP que possibilitam ou dificultam a melhoria de desempenho das PME's que compõem o aglomerado.

No decorrer do artigo são descritos os principais conceitos teóricos sobre *clusters* e arranjos produtivos locais, levantadas as principais características do APL de Ibitinga, discutidas as vantagens e desvantagens da aglomeração industrial na cidade, e propostas ações futuras para melhoria da competitividade do *cluster* e das organizações envolvidas no negócio.

2 ARRANJO PRODUTIVO LOCAL - APL

2.1 Definições de Aglomerações de Empresas (*Clusters*) e Arranjos Produtivos Locais

Porter (1998, p.78; 1999, p.211-212) define *clusters* ou aglomerados como “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas de determinado setor e instituições correlatas, vinculadas por elementos comuns e complementares”. Ainda, continua o autor, “os clusters assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos. Os aglomerados geralmente também incluem empresas em setores a jusante (distribuidores ou clientes), fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infra-estrutura especializada, instituições governamentais e outras, dedicadas ao treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (como universidades, centros de altos estudos e prestadores de serviços de treinamento vocacional), e agências de normatização... Finalmente, muitos aglomerados incluem associações comerciais e outras entidades associativas do setor privado, que apóiam seus participantes”.

Segundo Cassiolato e Lastres (2003, p.27), citando a definição proposta pela Rede de Pesquisas em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist), Arranjos Produtivos Locais (APL's) são “aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos, mesmo que incipientes”. Dessa forma, esses autores preferem utilizar o termo Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPIL's) para definir aqueles “arranjos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local”. Entretanto, para tais autores, Arranjos Produtivos Locais (APL's) são aqueles casos que não apresentam significativa articulação entre os agentes e que, assim, não podem se caracterizar como sistemas (LASTRES e CASSIOLATO, 2004).

Casarotto Filho e Pires (2001, p. 87) fazem uma abordagem interessante quando definem Sistemas Produtivos Locais (SPL's) ou Sistemas Econômicos Locais (SEL's). Para eles, esses termos delimitam uma “região fortemente estruturada, contendo um ou mais *clusters*”... de pequenas e médias empresas, “...com um planejamento territorial com alta interação público-privada, com respeito à cultura e com o objetivo de assegurar a qualidade de vida dos habitantes”. Além disso, deve haver interação entre as empresas, o ambiente social e cultural local. Ainda, comparando-se Sistemas Produtivos Locais com *clusters*, os autores afirmam que a diferença básica está na palavra “solidariedade”, visto que os SPL's devem ser caracterizados por ativa solidariedade entre os vários atores.

São as preocupações sociais e culturais e o ambiente de solidariedade dos Sistemas Produtivos Locais que levam ao objetivo-fim “qualidade de vida”. Por outro lado, melhorar a competitividade dos *clusters* passa a ser um dos projetos do plano de desenvolvimento da região (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001). Esse foco no desenvolvimento social, cultural, na solidariedade e na melhoria da qualidade de vida da população é muito relevante no direcionamento de políticas de desenvolvimento para os aglomerados regionais.

Entretanto, observa-se que, para vários órgãos (p.e. SEBRAE, FIESP), não há preocupação na terminologia. Apesar de, academicamente, serem apresentados vários termos para as aglomerações existentes, o termo mais usado nos trabalhos práticos junto às empresas é “Arranjo Produtivo Local” (APL). Dessa forma, os vários termos definidos: APL’s, SPIL’s, SPL’s, SEL’s, serão utilizados neste trabalho como sinônimos e estarão se referindo aos conceitos anteriormente apresentados, inclusive *clusters*.

2.2 Vantagens Competitivas de Aglomerações de Empresas

Além das características positivas já descritas no item anterior, algumas vantagens incidentais – denominadas economias externas (MARSHALL, 1896; KRUGMAN, 1991; SCHMITZ, 1995) – podem ser analisadas mais cuidadosamente para a promoção de aglomerações de empresas. Essas vantagens incidentais, para Schmitz (1995), se somadas a ações planejadas entre os agentes envolvidos (economias internas), resultam em “eficiência coletiva”.

A concentração geográfica de empresas pode se dar principalmente devido às seguintes externalidades (KRUGMAN, 1991):

- Mão-de-obra especializada / estoque de recursos humanos: a concentração de um número de firmas de uma indústria num mesmo lugar permite um mercado agrupado de trabalhadores com habilidades especializadas;
- Fornecedores e prestadores de serviços especializados: um aglomerado industrial permite a provisão de entradas específicas para uma indústria em uma grande variedade e a um baixo custo. Uma indústria localizada pode sustentar (apoiar) fornecedores locais mais especializados;
- Transbordamentos (“spillovers”) tecnológicos e de conhecimento: é uma externalidade que resulta de transbordamentos de conhecimento entre firmas próximas devido à informação fluir localmente de maneira mais fácil do que ocorre para grandes distâncias. Existem competências e conhecimento tácito locais que são indecifráveis; eles não deixam rastros em papel pelos quais eles podem ser medidos e rastreados.

Para Humphrey (2003), a “competência” de inovação e melhoria (*upgrading*), está contida dentro de um aglomerado. Em particular, o fato de que essa “competência” está baseada em conhecimento não decifrável, confiança e estruturas institucionais difíceis de replicar significa que isso não está disponível para muitos competidores potenciais. Portanto, esse conhecimento localizado se torna ainda mais importante.

Schmitz (1999) afirma que as vantagens de aglomerações são tipicamente percebidas na produção (fácil acesso a habilidades de trabalho, tecnologia e entradas intermediárias), mas elas surgem igualmente distribuídas. Aglomerações atraem compradores e então facilita o acesso a mercados distantes. Algumas vezes, produtores podem simplesmente usar os canais de mercado que surgem (economias externas). Outras vezes, eles necessitam tomar ações em conjunto, por exemplo, organizar uma feira de negócios, ou a certificação de seus produtos. A soma dessas economias externas e de tomadas de ações conjuntas resulta no aparecimento de “eficiências coletivas” (SCHMITZ, 1995), que por sua vez permitem o aprimoramento (*upgrading*) dos sistemas locais de produção.

2.3 Custos de Transação e Estrutura de Governança

Devido à tendência das organizações em focar cada vez mais em seus negócios-chave (*core business*) e, dessa forma, terceirizarem vários de seus processos (processos de apoio e até mesmo processos produtivos), constata-se a necessidade emergente de relacionamento entre os vários agentes envolvidos desde a extração da matéria-prima até a entrega ao consumidor. Ou seja, o objetivo agora vai além da maximização dos lucros; volta-se também à economia dos custos de transação.

Segundo Hobbs (1996, p.17), esses custos de transação podem ser definidos como os “custos realizados por qualquer troca, seja entre empresas em um mercado ou uma transferência de recursos entre estágios em uma empresa integrada verticalmente”. Eles surgem onde quer que existam quaisquer formas de organização econômica. Os custos de transação podem ser divididos em três classificações principais: custos de informação (sobre produtos, preços, *inputs* e compradores ou vendedores), custos de negociação (contratos de negociação e escritos) e custos de monitoramento ou coação (para assegurar que todos os termos pré-acordados da transação são cumpridos).

Pensar em “eficiência coletiva” é pensar na minimização dos custos de transação entre os vários agentes que compõem uma rede (cadeias de fornecimento, *clusters*, arranjos produtivos locais, etc). Nesse contexto cabe um importante conceito: a “governança”, que pode ser entendida como o “modo de coordenação das atividades interdependentes” ou ainda como o “meio utilizado na coordenação das redes”. Além dessas definições, a governança significa, também, a “coordenação de atividades econômicas sem o relacionamento com o mercado” (HUMPHREY e SCHMITZ, 2000, p.2-3).

Gerenciar todos os agentes envolvidos nessas redes é uma tarefa difícil, ainda mais objetivando maximização de lucro e minimização dos custos de transação. Existem riscos envolvidos nesse processo como, por exemplo, o comportamento oportunista por parte dos agentes (não se podem prever todas as atitudes que podem ser tomadas pelos agentes econômicos). Esses riscos também significam custos gerados nas transações dessas redes. Por outro lado, o excesso de previsões e planejamento também onera o processo de transação, pois não é fácil prever todos os possíveis riscos que podem acontecer. Assim, Williamsom (1985) aponta a existência de duas componentes do custo de transação: os custos *ex ante* que compõem o planejamento e previsões para assumir determinados riscos (que tendem a crescer conforme se aumentam os esforços de planejamento das negociações) e os custos *ex post* que representam as contingências, ou seja, os próprios riscos envolvidos no relacionamento (que tendem a diminuir conforme se aumentam os esforços de planejamento das negociações).

Assim, espera-se que qualquer rede, através de uma estrutura de governança, possa buscar a otimização dos seus custos de transação. Isso implica em se diminuir as incertezas que caracterizam um processo de transação e partir para uma estrutura de governança que estabeleça um conjunto de regras que governem determinadas transações entre os agentes da rede. Os responsáveis pela gestão de relacionamento nas redes devem preocupar-se com tais fatores para a minimização dos custos / maximização dos lucros.

2.4 Projetos de APL's no Estado de São Paulo

Vários projetos têm sido desenvolvidos pelo Brasil com foco em APL's. A começar pelo Governo Federal que promove o desenvolvimento desses arranjos. Em seu documento intitulado “Diretrizes de Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior” (GOVERNO FEDERAL, 2003), é assumido um compromisso do governo de que tal política deverá tratar “cadeias produtivas, setores, arranjos produtivos, redes ou grupos de empresas...” e que para tais “...serão apoiados programas de investimentos das empresas com vistas à construção e ou reforço de infra-estrutura de P&D&E (Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia). Vai se buscar também facilitar o relacionamento entre

os centros de pesquisa, as empresas e o sistema de comercialização, além de se ajudar nos processo de fixação de marcas, registro de patentes, desenvolvimento de processos de qualidade, *design*, escala eficiente de produção, proteção ambiental, logística e distribuição...” (GOVERNO FEDERAL, 2003, p.8-9).

Mais especificamente no Estado de São Paulo, seguindo as diretrizes do Governo Federal, observa-se programas de apoio aos Arranjos Produtivos Locais. O SEBRAE-SP e a FIESP são dois órgãos que atuam para promover a melhoria e a competitividade de algumas aglomerações regionais do Estado.

As APL's promovidas pelo SEBRAE no Estado de São Paulo são ilustradas na Figura 1 (SEBRAE, 2005).

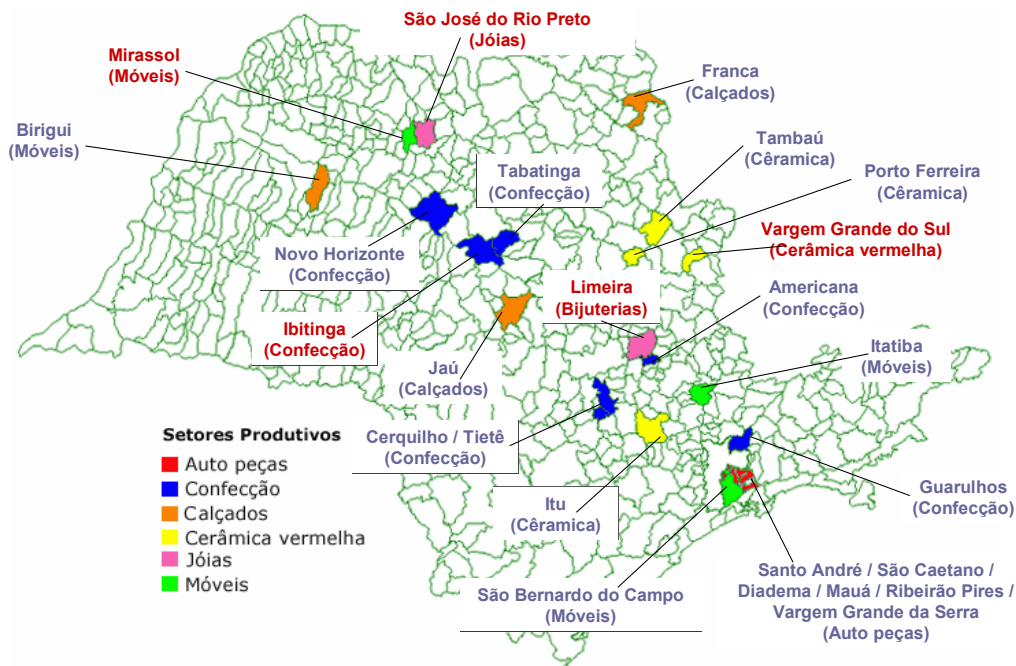


Figura 1 – Mapa dos Arranjos Produtivos Locais do estado de São Paulo (SEBRAE, 2005)

Dentre essas regiões mostradas no mapa da Figura 1, existe um projeto em parceria entre FIESP / SEBRAE / BRADESCO que também se denomina “Arranjos Produtivos Locais”. As regiões e setores que tal programa cobre são, respectivamente, Ibitinga (confecções), Limeira (bijuterias), Mirassol (móveis), São José do Rio Preto (jóias) e Vargem Grande do Sul (cerâmica vermelha).

Esse projeto teve início em 2000 e sua execução foi planejada em quatro grandes etapas: (i) mapeamento e seleção; (ii) mobilização e lançamento; (iii) Plano de Ação Imediata (PAI); e (iv)

Plano de Ação Estratégica (PAE). Foram determinados critérios de seleção quantitativos e qualitativos para definir, dentre 533 concentrações industriais em 104 municípios do Estado, as cinco regiões que fariam parte do projeto (GUIMARÃES, 2004).

A pesquisa de campo apresentada a seguir, foi realizada na APL de Ibitinga-SP que faz parte dos arranjos definidos pelo SEBRAE e FIESP.

3. IBITINGA – CAPITAL NACIONAL DO BORDADO

3.1 Método de Pesquisa

Para responder à questão definida no início do artigo sobre possíveis alternativas que as PME's poderiam utilizar na busca pela melhoria de desempenho, este trabalho enfatizou o uso de uma pesquisa de campo de caráter exploratório / descritivo.

Na pesquisa de campo foram utilizadas as técnicas de observação participante e entrevistas semi-estruturadas, conduzida por meio de um roteiro que abordava as seguintes questões gerais:

- Como é o processo de produção de bordados?
- Quais são as vantagens / desvantagens da concentração de PME's?
- Quais são as atividades econômicas que formam a cadeia de valor?
- Quais são as práticas de cooperação do *cluster*? e Quais são os resultados que estão sendo alcançados com a cooperação?
- Quais são os agentes / empresas que interferem (governam, tem poder e inovam) no *cluster*?
- Quais são as ações conjuntas implantadas pelas PME's do *cluster*?
- Quais são os impactos do *cluster* na cidade?

As entrevistas foram realizadas com empresários e gerentes das empresas pertencentes ao APL: fornecedores de tecidos, prestadores de serviços especializados (máquinas e equipamentos), produtores de bordados, empresas terceirizadas (na cidade existe um número grande de Pequenas e Micro Empresas que fazem parte de um sistema de subcontratação e, em muitos casos, foram criadas por ex-funcionários de outras empresas de bordados), lojas de comércio e comerciantes de outras regiões do país (Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo) que visitam a cidade nos finais de semana - denominados de “turistas” ou “sacoleiros”.

Entrevistas semi-estruturadas também foram realizadas com os representantes das associações do setor de bordados e entidades de apoio da APL: presidente do Sindicato da Indústria e Comércio de Bordados de Ibitinga - SINDICOB, diretor executivo da Associação Comercial e Industrial de Ibitinga - ACII, secretário de Cultura e Desenvolvimento - Prefeitura Municipal de Ibitinga, e coordenador do Projeto APL-Ibitinga, da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP.

3.2 Formação da APL de Ibitinga¹

Ibitinga é uma palavra de origem Tupi Guarani e significa “Terra Branca”. A cidade foi fundada em 1866 por descendentes de famílias mineiras e está localizada no centro geográfico do Estado de São Paulo, no vale do médio Tietê - considerada uma Área de Preservação Ambiental, distante 360 km da Capital São Paulo, e é considerada a Capital Nacional do Bordado.

Dados da Fundação do Sistema Estadual de Análise de Dados - SEADE, do ano de 2000, mostram que o município tem uma área de 694 km², 50 mil habitantes, existem 335 estabelecimentos do comércio, 433 da indústria, 159 de serviços e 7,5 mil empregos ocupados por trabalhadores com carteira de trabalho assinada (SEADE, 2004).

¹ As informações apresentadas neste tópico foram retiradas dos informativos que os turistas recebem ao visitar a cidade e do site da Prefeitura Municipal da Estância Turística de Ibitinga (PREFEITURA..., 2005; PREFEITURA..., 2004; PREFEITURA..., [198-]).

O bordado em Ibitinga começou em 1950, com a migração de dona Dioguina Sampaio da Região de Trás-os-montes - Portugal, cidade conhecida por seus bordados. Foi ela quem adquiriu a primeira máquina de bordar industrial e elétrica, e aprendeu a operar sozinha. O objetivo era confeccionar bordados com qualidade para os moradores da cidade e com isso aumentar a renda familiar. Esta iniciativa levou outras moradoras a aprender a “arte de bordar”. Outro marco histórico importante na formação do *cluster* ocorreu na década de 60, quando Gottardo Juliani, projetou/adaptou as máquinas elétricas da marca “Singer” para Ibitinga, e criou a “Escola de Bordados Singer”.

Com esse avanço tecnológico, o bordado passou a ser produzido em série e os produtores alcançaram economias de escala. Esta evolução e a importância econômica das Pequenas e Médias Empresas no município despertaram a necessidade de divulgar o produto e a marca “Ibitinga”, criando em 1974 a 1ª Feira do Bordado, realizada todo ano em julho, no pavilhão de exposições da cidade. No ano de 2004 foi considerada a maior feira de bordados no Brasil devido ao número de oportunidades de negócios, infra-estrutura completa e outras atrações oferecidas para os visitantes do evento.

3.3 Classificação da Atividade Econômica da APL de Ibitinga

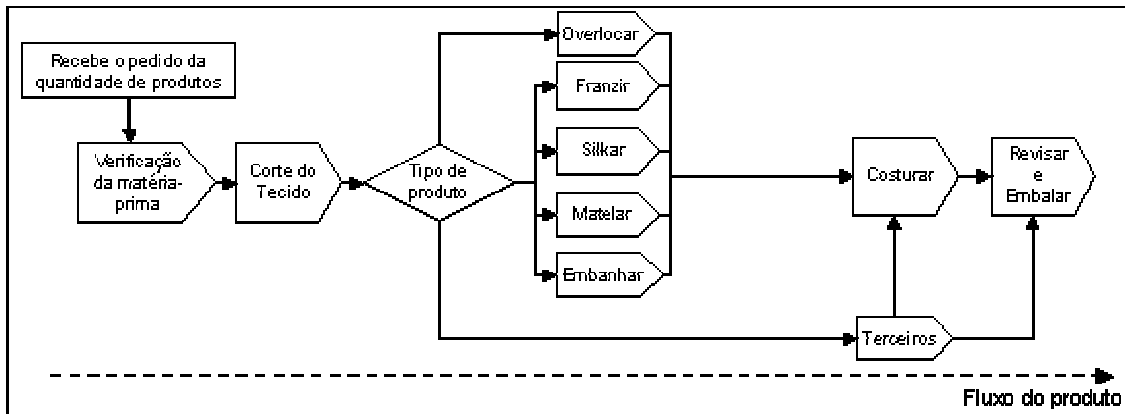
Considerando como atividade principal a fabricação de bordados para uso doméstico e utilizando como referência à Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE², publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (IBGE, 2003), identifica-se que as unidades locais de produção (estabelecimentos) da APL estão dentro da:

- Divisão 17 - Fabricação de produtos têxteis - agrega as atividades de preparação das fibras têxteis, a fiação, tecelagem (plana ou não);
- Classe 17.61-2 Fabricação de artefatos têxteis a partir de tecidos - exceto vestuários - aborda especificamente a fabricação de artigos de tecidos de uso doméstico (roupas de cama, mesa, copa, cozinha etc.).

Os produtos que resultam das atividades de bordados do *cluster* de Ibitinga são artigos de tecidos para uso doméstico: cama, mesa, banho e enxovais de bebê. Tais produtos devem atender as exigências dispostas no Regulamento Técnico de Etiquetagem de Produtos Têxteis, aprovada pelo Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade – CONMETRO (INMETRO, 2005). Na Figura 2 é apresentada uma visão geral das fases envolvidas no processo produtivo. Porém, as atividades do processo podem mudar conforme o tipo de produto que está sendo fabricado.

É importante destacar que neste setor industrial, outras classes de atividades correlatas à fabricação de bordados estão envolvidas: fabricação de máquinas e equipamentos, fábricas de mantas, indústria química e tecidos sintéticos. A opção de estudar o setor de bordados é devido à escassez de estudos científicos do *cluster* de Ibitinga, a importância econômica e social que essa atividade industrial representa na região e, principalmente, porque na década de 90, as PME's da cidade tiveram dificuldades (financeiras, gerenciais e operacionais) para adaptarem-se as exigências do mercado. Dentre outros problemas observados durante a pesquisa, destacam-se: o desgaste da imagem da cidade devido à perda da qualidade dos produtos (considerada inferior em relação aos concorrentes – produtores de Santa Catarina); e a perda de mercado e mudança no perfil do cliente. Um diagnóstico realizado no setor de bordados na cidade destaca que “na década de 80, tudo que era fabricado em Ibitinga era vendido e o cliente procurava qualidade, independente do preço” (JABUR, 1997).

² “As classificações de atividades econômicas são construídas para organizar as informações das unidades de produção, com o objetivo de produzir estatísticas dos fenômenos derivados da participação destas unidades no processo econômico. A produção de informações estatísticas, as classificações servem como sistema de linguagem no processamento estatístico e na comunicação das informações sobre os fenômenos objeto de pesquisa” (IBGE, 2003).



Fonte: adaptado de Cavicchioli (2004)

Figura 2 - Processo de produção de bordados

3.4 Características locais da APL de Ibitinga

Relatórios publicados pela FIESP destacam que na cidade de Ibitinga, existem 586 Pequenas e Médias Empresas de bordados, todas controladas por capital nacional e na maioria das vezes têm origem familiar (FIESP, 2005). A concentração geográfica dessas PME's permitiu o surgimento de várias características importantes para o desenvolvimento e crescimento do *cluster* de bordados. Entre as principais, destacam-se:

- Especialização de mão-de-obra - existe uma concentração de recursos humanos (desenhistas, costureiras e bordadeiras). Entretanto, no *cluster* não existe nenhuma instituição educacional responsável pela formação desses profissionais, nota-se que a maioria das vezes a qualificação e o conhecimento são alcançados pela prática;
- Concentração de fornecedores de insumos básicos - pode-se perceber que existem vários tipos de fornecedores de insumos básicos localizados na cidade: lojas de tecidos, fabricantes de mantas e armarinhos responsáveis por produtos industriais (linhas para bordados, elásticos, agulhas etc.). Segundo os entrevistados, o fato dos fornecedores e os produtores estarem próximos não garante a integração e nem a cooperação empresarial na cadeia de suprimentos;
- Concentração de prestadores de serviços - no aglomerado, foi entrevistado apenas um prestador de serviços especializado em mecânica e assistência técnica. Esse empresário é representante de diferentes marcas de máquinas e equipamentos importados. Entre as iniciativas próprias estão: a participação em feiras internacionais de equipamentos de bordado, promoção de palestras para exposição dos novos equipamentos entre os empresários e a criação de parcerias para financiamento das máquinas e equipamentos. Estas atividades o tornaram um dos poucos agentes inovadores do setor de bordados em Ibitinga;
- Transbordamentos - no *cluster* existe um número elevado de PME's que foram criadas por ex-funcionários de outras empresas do setor de bordados. Um exemplo é o empresário de serviços especializado em máquinas e equipamentos, que durante muitos anos foi responsável pela oficina de uma fábrica de bordados e percebeu que no aglomerado existia uma carência desse tipo de serviço. A própria origem do *cluster* pode ser creditada a um transbordamento provocado pela iniciativa de dona Dioguina Sampaio;
- Terceirização - a terceirização das atividades é uma prática comum no *cluster* de Ibitinga. Durante as visitas realizadas observou-se que nestas PME's existe grande participação de todos os membros da família na produção de bordados, independente da faixa etária. Muitos terceiros trabalham na informalidade. Segundo Cavicchioli (2004), entre as empresas terceirizadas e os produtores do *cluster* não existem contratos formais nas transações comerciais que são realizadas, o que existe é apenas um contrato verbal de confiança no qual se negocia e define o custo do processo de fabricação, a forma de pagamento, o prazo de entrega, a quantidade, entre outros aspectos;
- Atratividades da cidade para os clientes / turistas - os entrevistados destacaram que os órgãos públicos administrativos da cidade realizam poucos projetos ou melhorias na infra-estrutura da

cidade para receber os clientes ou turistas e explorar atividades econômicas de turismo. É importante destacar que as vendas na cidade são concentradas nos dias de quintas-feiras (visto que há concentração de turistas de Minas Gerais), sextas-feiras (turistas de Rio de Janeiro) e nos sábados (turistas de São Paulo). Por outro lado, é nesse período que surgem problemas (trânsito, sujeira, ruas fechadas etc.) para os moradores e visitantes de Ibitinga.

Os projetos que se destacam no turismo receptivo são a construção de um portal na entrada da cidade (ainda em fase de acabamento) e um galpão para realização da feira de bordados;

➤ Externalidades positivas / negativas - do ponto de vista ambiental, várias experiências têm demonstrado que o crescimento econômico e industrial de uma cidade (São Paulo, Curitiba, Porto Alegre, Manaus etc.) pode trazer desenvolvimento. Há evidências que essa dinâmica também pode deteriorar a qualidade de vida da população. Em Ibitinga, os principais aspectos positivos observados são: aumento da renda familiar, garantindo a subsistência da família; durante o período de visita dos turistas os restaurantes, lanchonetes e hotéis estão sempre ocupados; e surgimento de novas atividades econômicas na cidade - barraquinhas de venda de comida registradas pela Prefeitura Municipal.

As externalidades negativas percebidas são:

- falta de estacionamento para os ônibus que trazem os turistas;
- surgimento de uma economia informal na cidade – denominada “feira de paraguaios”. Uma das principais reclamações das lojas de comércio é que dificilmente conseguem concorrer com os preços dos produtos destes produtores / comerciantes; e
- presença de problemas nos serviços públicos (transporte público e coleta do lixo) da cidade.

3.5 Caracterização da Cadeia de Valor de Bordados

Na Figura 3 apresenta-se uma visão geral da cadeia de valor do setor de bordados em Ibitinga. A organização dessa cadeia de valor está conforme as atividades econômicas (fornecimentos de insumos básicos, máquinas e equipamentos, produção, *design*, atacadistas, grandes lojas, lojas próprias dos produtores do *cluster* e lojas do varejo) necessárias para fabricar e distribuir os produtos para o consumidor final. A dinâmica competitiva dessa indústria é criada a partir da inovação nos processos de bordados e *design* criados pelos desenhistas do *cluster*.

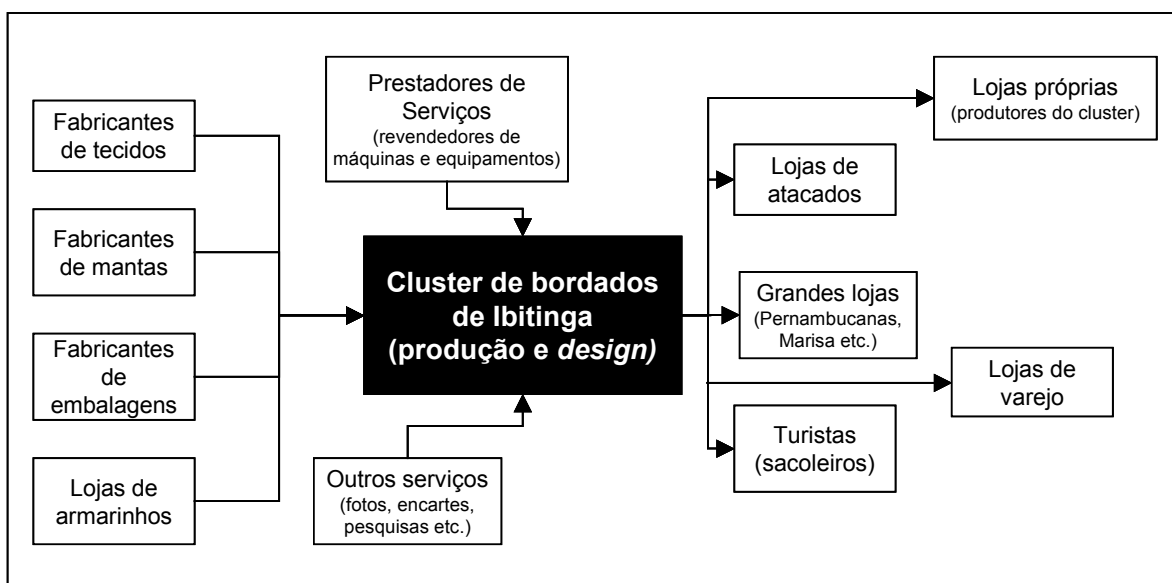


Figura 3 - Cadeia de valor de bordados de Ibitinga

O padrão de concorrência característico de bordados em Ibitinga é definido em torno da variável preço. Porém, nota-se que algumas PME's começam a preocupar-se com outras características de desempenho, como qualidade e diferenciação do produto (*design*), e buscam identificar e definir o valor que suas atividades de operação agregam ao produto final.

Ao observar as interações que ocorrem na cadeia de valor percebe-se que os fornecedores de tecidos e clientes de atacado e varejo (grandes lojas) possuem um grande poder de negociação e controle sobre os produtores do *cluster*. Isso demonstra a fragilidade das PME's de bordados em Ibitinga e a falta de integração com os fornecedores e clientes. Atualmente, a grande preocupação desses empresários é permanecer “vivo” na rede produtiva.

Entre os agentes de governança no *cluster* de bordados destacam-se os fornecedores de tecidos, o SINDICOBÍ, a FIESP, uma Comissão do Distrito Industrial formada por empresários da cidade e Prefeitura Municipal, e as grandes empresas localizadas na cidade. Na pesquisa de campo observou-se que existem ações desintegradas entre essas entidades no sentido de definir as estratégias competitivas do setor. Exemplos dessa falta de integração são: a existência de uma discussão sobre quem deve organizar a feira de bordados, atualmente organizada pela prefeitura municipal de Ibitinga; e, as entidades envolvidas no lugar de discutir soluções práticas, buscam definir os responsáveis pelos problemas no *cluster* e das PME's.

3.6 Práticas de Cooperação da APL de Ibitinga

Entre as práticas de cooperação no *cluster* podem destacar-se dois grupos: cooperação informal – caracterizada por um acordo verbal para trocar peças de equipamentos, uso das máquinas de corte de tecidos entre as PME's, abastecimento ou empréstimos de matérias-primas, tecidos e mantas de uma empresa quando tais insumos faltam em outra. Já a segunda forma acontece por meio de cooperação formal, motivada pelo Projeto de Arranjos Produtivos Locais - APL, coordenado pela FIESP / SEBRAE / SINDICOBÍ, do qual participaram na primeira fase de implantação 19 empresas do *cluster*. Uma segunda fase desse projeto APL está sendo iniciada em 2005 (FIESP, 2005). O objetivo é levar essas práticas, a partir do sucesso da primeira fase, para o pólo industrial da cidade.

As ações conjuntas ou práticas implantadas no *cluster* de Ibitinga a partir do projeto da FIESP são: assessoria na gestão financeira, administrativa e de produção das PME's do *cluster*, contratação de profissionais da área de criação de moda, registrar a marca de Ibitinga no cartório, busca pelo selo de qualidade e realizar pesquisas de mercado. Entre os principais resultados alcançados pelo *cluster* de Ibitinga com a operacionalização das ações conjuntas destacam-se:

- preocupação das PME's e associações em resgatar a imagem da marca dos produtos de Ibitinga, principalmente, no quesito qualidade;
- implantação de projetos que incentivam a competitividade e produtividade das PME's do *cluster*, coordenados e acompanhados por coordenadores do SEBRAE-SP e FIESP;
- fortalecimento do sindicato local de bordados - SINDICOBÍ;
- realização de cursos pelo SINDICOBÍ em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI; e
- criação, em parceria com o SINDICOBÍ, de uma oficina móvel do SENAI. No qual o objetivo é formar recursos humanos qualificados na região.

Por outro lado, percebe-se que ainda persistem alguns problemas na APL. Dentre os quais, ressaltam-se:

- continuação de uma “cultura individualista” dos pequenos e médios empresários;
- práticas de cooperação empresarial são pontuais e realizadas por poucos empresários. Ou seja, são realizadas apenas para resolver problemas que surgem esporadicamente nas PME's, como por exemplo: falta de matéria-prima na produção;
- poucas ações conjuntas são operacionalizadas e coordenadas pelos empresários do *cluster*;
- crescimento da informalidade no setor de bordados;

➤ poucas iniciativas são realizadas pelos órgãos administrativos da cidade e entidades do setor de bordado para resolver ou diminuir o impacto das externalidades negativas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo procurou identificar os principais fatores do Arranjo Produtivo Local (APL) do setor de confecção de bordados de Ibitinga-SP que possibilitam ou dificultam a melhoria de desempenho das PME's existentes na região. Para isso, mapeou e descreveu a aglomeração de empresas de bordados de Ibitinga, desde seu surgimento até a busca de novas estratégias.

Após estudo da APL de Ibitinga, percebe-se que alguns pontos precisam ser melhorados: (1) A cultura individualista de vários pequenos e médios empresários, que ainda não reconhecem a importância do APL; (2) a pouca cooperação entre empresários - que poderiam estar organizando ações conjuntas em prol do coletivo; (3) a excessiva informalidade, que atrapalha a arrecadação e organização do poder público, dificultando também a profissionalização das organizações que compõem o APL; (4) a ocorrência de externalidades negativas, como falta de estrutura para receber os turistas, grande flutuação da taxa de desemprego, problemas de transporte, entre outros.

Algumas ações poderiam ser realizadas com objetivo de ampliar o mercado e obter ganhos de competitividade para todo o *cluster*.

A formalização das organizações pertencentes ao aglomerado pode proporcionar uma maior arrecadação ao município e, decorrente disto, maior investimento em infra-estrutura e serviços que poderiam gerar vantagens para o APL. A economia informal proporciona não somente a menor arrecadação, mas também dificulta a obtenção de um aprimoramento de qualidade e competitividade das organizações.

O estabelecimento de ações conjuntas entre as empresas do *cluster* pode proporcionar ganho de competitividade para várias organizações pertencentes ao APL. Alguns exemplos de ações conjuntas são o compartilhamento de melhores práticas, a contratação de um consultor de moda que atenda constantemente à demanda das organizações de pequeno e médio porte, a criação de uma cooperativa de exportação, criação de um selo de certificação da qualidade dos produtos de Ibitinga; e a criação de uma campanha publicitária a nível nacional que reforce a imagem do aglomerado.

Agregar valor é um desafio que precisa ser estabelecido para o elo da cadeia produtiva na qual está inserido o aglomerado de Ibitinga. A criação de novos *designs*, a busca constante por novos produtos, matérias-primas e materiais, o desenvolvimento de campanhas publicitárias para que a “marca Ibitinga” seja reconhecida como de alta qualidade pelo consumidor no mercado interno e externo, são alguns exemplos de ações que podem agregar valor para as organizações pertencentes ao *cluster*.

Aumentar a competitividade das PME's pode contribuir para obtenção de uma melhoria do APL. Uma característica dos *clusters*, que contribui para este salto, é a grande difusão de conhecimento. Se um grupo de PME's for bem sucedido na implementação de um certificado de qualidade, por exemplo, isto gera uma corrida das empresas concorrentes, que irão buscar equivalência em competitividade. A exacerbada competição força a constante comparação, levando as empresas a praticarem *benchmarking* sistematicamente. Portanto, a implantação bem sucedida de ferramentas de melhoria e mudança por parte de algumas organizações pode provocar uma reação em todo o aglomerado, e com isso aumentar a competitividade das empresas, sobretudo as PME's. Além das consultorias oferecidas pelo SEBRAE-SP e FIESP, a formação de consultores especializados por parte das Faculdades e Universidades locais pode contribuir para este aumento de competitividade.

Permitir acesso ao mercado externo para as PME's do *cluster* pode ser um diferencial para o aglomerado. Alternativas como a criação de uma cooperativa de exportação, o oferecimento de crédito para financiamento das exportações, e divulgação dos produtos do *cluster* em mercados internacionais, podem facilitar o acesso destas organizações ao mercado externo.

Estas ações sugeridas podem auxiliar o desenvolvimento de todo o aglomerado, contribuindo assim para o desenvolvimento da economia de toda a região. Entretanto, é importante lembrar de algumas limitações quanto a estas proposições. Primeiramente, parte destas propostas já podem estar sendo implementadas pelos empresários e órgãos envolvidos. Estas ações precisam ser implementadas gradualmente, para que não ocorra desorganização e, conseqüentemente, a perda de competitividade. Estas proposições são relativas e gerais, necessitando portanto, de uma adaptação às necessidades específicas de cada organização. A governança do *cluster* assume papel fundamental na implantação destas propostas de ações futuras, pois deve conduzir as iniciativas de forma profissional e com grande eficiência, colaborando com o empresário. Isto contribui para que o empresário “acredite” na idéia e contribua sistematicamente para o desenvolvimento de ações coletivas.

BIBLIOGRAFIA

AUDRETSCH, D. B. (1998), Agglomeration and the location of innovative activity. **Oxford Review of Economic Policy** 14 (2), Summer.

CARLTON, D. (1983) “The location and employment decision of New Firms: An Econometric Model with Discrete and Continuous Exogenous Variables”. **Review of Economic and Statistics**, v.65.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. (2001). **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2 ed. São Paulo: Atlas, p. 173.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. (2003). O foco em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Org.). **Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará: UFRJ, Instituto de Economia, cap. 1, p. 21-34.

CAVICCHIOLI, M. (2004). **Influência da terceirização de processos produtivos na qualidade dos produtos: estudo de caso no setor de confecção de bordado**. Graduação (Monografia), Faculdades de Educação São Luis, 43p.

ELLISON, G. e GLAESER E. (1997) “Geographic Concentration in the U.S. Manufacturing Industries: A Dartboard Approach”. **Journal of Political Economy** 105(5).

ENRIGHT, M. (1990) **Geography Concentration and Industrial Organization**. Ph.D. thesis, Harvard University.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO - FIESP. (2005). **Arranjos Produtivos Locais - APL. Indústria e Desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.fiesp.org.br>>. Acesso em: 21 jan. 2005.

FLORENCE, P.S. (1948). **Investment, Location and Size of Plant**. London: Cambridge University Press.

FUCHS, V. (1962) **Changes in the Location of Manufacturing in the US since 1929**. New Haven: Yale University Press.

FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS - SEADE. (2004). **Informações dos municípios paulistas. Informações municipais**. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/produtos/imp/>>. Acesso em: 13 nov. 2004.

GOVERNO FEDERAL (2003). **Diretrizes de Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior**. 26 Nov 2003. Disponível em: http://federativo.bndes.gov.br/destaques/planorc_pi.htm. Acesso em: 10/01/2005.

GUIMARÃES, G. (2004). A política do chão de fábrica: falando a linguagem do pequeno empresário, os Arranjos Produtivos Locais (APLs) já contabilizam resultados, como ganhos em produtividade. **Notícias FIESP/CIESP**. Ano 6, n. 114, março 2004. p. 4-9.

HENDERSON, J.V. (1988) **Urban Development: Theory, Fact and Illusion**. New York: Oxford University Press.

HOBBS, J. E. (1996) A transaction cost approach to supply chain management, **Supply Chain Management**, vol.1, nº 2, p.p. 15-27.

HOOVER, E.M. (1948) **The Location of Economic Activity**. New York: McGraw Hill.

HUMPHREY, J. (2003). “**Opportunities for SME’s in developing countries to upgrade in a global economy**”, working paper No. 43, International Labour Office, Geneva.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. (2000). Governance and upgrading in global value chains. **Bellagio Value Chain Workshop**, Institute of Development Studies, University of Sussex, p.1-22.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. (2003). **Classificação nacional de atividades econômicas**. Rio de Janeiro: IBGE, 316p.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL - INMETRO. (2005). **Produtos têxteis. Produtos Analisados**. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/consumidor/prodTexteis.asp>>. Acesso em: 27 jan. 2005.

JABUR, R. (1997). **Diagnóstico do setor de bordados de Ibitinga - SP**. Associação Comercial e Industrial de Ibitinga. Relatório setorial, 16p.

KRUGMAN, P. (1991), **Geography and Trade**. Cambridge, MA: MIT Press, cap 2 – Localization, pp. 35-54.

LASTRES, H. M M.; CASSIOLATO, J. E. (2004). **Glossário de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais**. Arranjos Produtivos Locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. Quarta Revisão. Novembro, 2004. Disponível em: <www.ie.ufrj.br/redesist>. Acesso em: 06/01/2005.

MARSHAL, A. (1896) **Principles of Economics**. London: Macmillan.

PORTER, M. (1998) Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp. 77-90.

PORTER, M. (1999). **Competição = On Competition**: estratégias competitivas essenciais. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus. 515 p.

PORTER, M. E. (1990), **The Competitive Advantage of Nations**. London: McMillan.

PREFEITURA Municipal da Estância Turística de Ibitinga. (2005). **Ibitinga - Capital nacional do bordado**. Disponível em: <www.ibitinga.gov.br>. Acesso em: 12 jan. 2005.

_____. (2004). **Ibitinga - Capital nacional do bordado**. Prefeitura Municipal da Estância Turística Ibitinga, 1 Mapa , color., 30 cm x 40 cm.

_____. [198-]. Ibitinga - Capital nacional do bordado. **Revista Quem**, 109-114p.

SCHMITZ, H. (1995) Collective efficiency: growth path for small-scale industry. **The Journal of Development Studies**. Vol. 31, no.4; pp.529.

SCHMITZ, H. (1997), **Collective efficiency and increasing returns**. IDS Working Paper no. 50. Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, March.

SCHMITZ, H. (1999). “Collective efficiency and increasing returns”, **Cambridge Journal of Economics**, vol. 24, no. 4, pp. 465-483, Jul. Disponível em <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 27 Ago 2004.

SCOTT, A. (1998), The geographic foundations of industrial performance. In: A. CHANDLER, Jr., HAGSTROM, P. and SOLVELL, O., (eds.), **The Dynamic Firm, The Role of Technology, Organization and Regions**. Oxford: Oxford University Press, Chapter 16 apud SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S.E.K. (2000). Aglomerações Industriais no Estado de São Paulo. ANPEC, XXVIII **Encontro Nacional de Economia**, Campinas, dez.

SEBRAE. (2005). **Arranjos Produtivos Locais – APL**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/Principal/Sebrae%20em%20a%C3%A7%C3%A3o/APL/>. Acesso em: 04/02/2005.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism – firms, markets, relational contracting**. New York, The Free Press, 1985.