

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA – UNIARA**

**Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento  
Regional e Meio Ambiente**

**POLÍTICAS PÚBLICAS E COOPERAÇÃO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS:  
O Caso da indústria de bichos de pelúcia do Município de Tabatinga-SP**

**Gerson Braz**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helena Carvalho de Lorenzo**

**Araraquara-SP  
2005**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA – UNIARA**

**Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento  
Regional e Meio Ambiente**

**POLÍTICAS PÚBLICAS E COOPERAÇÃO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS:  
O Caso da indústria de bichos de pelúcia do Município de Tabatinga-SP**

**Gerson Braz**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário de Araraquara - UNIARA, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente.

***BANCA EXAMINADORA***

**Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Helena Carvalho de Lorenzo (orientadora)**

**Prof. Dr. José Murari Bovo**

**Prof. Dr. Elton Eustáquio Casagrande**

**Araraquara –SP  
2005**

Braz, Gerson

Políticas públicas e cooperação em arranjos produtivos locais: O caso da indústria de bichos de pelúcia do Município de Tabatinga-SP. Araraquara: UNIARA, 2005.

p.xxxxxx

Dissertação – Mestrado  
Bibliografia

1. Arranjo Produtivo Local 2 .Economia Local e Regional  
3.Estudos Setoriais I. Pós-Graduação em  
Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente da Uniara.

CDD - XXXXXXXX

## **Agradecimentos**

Agradeço a todos aqueles que colaboraram para a realização deste trabalho.

A todos professores do programa de mestrado da Uniara, aos funcionários e colegas de turma.

Especialmente à amiga e orientadora Profa. Dra. Helena Carvalho de Lorenzo, pela dedicação e carinho com que me ajudou a encontrar os caminhos nas horas mais difíceis. Conhecimento muitos tem, mas sabedoria é um dom de pessoas muito especiais.

Serei eternamente grato pela confiança e pelo companheirismo que tive na realização deste trabalho.

*Dedico este trabalho a meu filho **Diogo** e  
minha esposa **Ana Paula** símbolos do  
meu reencontro com a felicidade.*

## SUMÁRIO

<i>LISTA DE TABELAS</i>	<i>Erro! Indicador não definido.</i>
<i>RESUMO</i>	<i>Erro! Indicador não definido.</i>
<i>INTRODUÇÃO</i>	01
<i>CAPÍTULO 1- Dos Programas Nacionais às Políticas locais de desenvolvimento</i>	07
<b>1.1 Evolução histórica dos modelos de desenvolvimento</b>	<b>07</b>
<b>1.2 Contextualização dos modelos de desenvolvimento</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Arranjos Produtivos locais como instrumento de desenvolvimento</b>	<b>16</b>
<b>1.3.1 As diferentes concepções para o estudo de aglomerações produtivas e o conceito de Arranjos Produtivos Locais</b>	<b>18</b>
<b>1.4 Cooperação Empresarial como instrumento de competitividade</b>	<b>24</b>
<b>1.5 O Processo de Cooperação em Arranjos Produtivos Locais</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO 2 – AS POLÍTICAS PÚBLICAS E O FORTALECIMENTO DO PAPEL DOS MUNICÍPIOS</b>	<b>30</b>
<b>2.1 Economias de Aglomeração como estratégia de desenvolvimento: a importância da micro e pequena empresa</b>	<b>32</b>
<b>2.2 A importância da micro e pequena empresa na economia brasileira e sua participação no setor de confecções</b>	<b>34</b>
<i>CAPÍTULO 3 – O MUNICÍPIO DE TABATINGA: A FORMAÇÃO DA INDÚSTRIA DE BICHOS DE PELÚCIA</i>	38
<b>3.1 Caracterização econômica do Município de Tabatinga</b>	<b>38</b>
<b>3.2 O surgimento da indústria de bichos de pelúcia em Tabatinga</b>	<b>46</b>
<b>3.3 A indústria de Bichos de Pelúcia: O Cenário Atual</b>	<b>50</b>
<b>3.4 A construção da cooperação no Município de Tabatinga</b>	<b>55</b>
<i>CONSIDERAÇÕES FINAIS</i>	62
<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	65
<b>ANEXOS</b>	<b>71</b>





## RESUMO

### **BRAZ, Gerson. Políticas Públicas e Cooperação em Arranjos Produtivos Locais: O Caso da indústria de bichos de pelúcia do Município de Tabatinga-SP.**

Este trabalho teve por objetivo compreender o papel desempenhado pelas políticas públicas municipais e, em especial do processo de cooperação na formação e no desenvolvimento do arranjo produtivo de bichos de pelúcia e enxovais infantis no Município de Tabatinga-SP. Por meio da análise de indicadores e da elaboração de pesquisa semi estruturada, buscou-se a compreensão do conjunto de relações entre a esfera pública e privada, especialmente das entidades que atuam no arranjo, de tal forma que permitisse concluir sobre as razões que estão levando a localidade estudada a experimentar uma importante mudança na sua dinâmica econômica. Com foco específico no processo de formação de relações institucionais, formais ou não formais ocorridas nos últimos quatro anos, o trabalho procurou traçar as principais contribuições de cada uma das entidades públicas e privadas no apoio às micro e pequenas empresas e entender as razões que explicam o aumento da capacidade das indústrias do aglomerado em gerar vantagens competitivas. Um outro aspecto importante do trabalho foi o estudo dos impactos deste processo no desenvolvimento da localidade, tendo em vista as especificidades da microrregião na qual está inserido o município estudado. Buscou-se, assim, elaborar um estudo que, levando em conta a especificidade do local e de sua dinâmica econômica, viesse a contribuir para o debate acerca das razões que estão levando o município ao patamar de desenvolvimento observado.

Da conjunção dos fatores normalmente presentes em territórios com algum tipo de especialização produtiva, entre eles, a atuação de entidades parceiras, o estudo mostrou que o grau de vantagens obtidas pela configuração territorial depende sobremaneira do aumento do grau de confiança entre as empresas e destas com as entidades locais. Este processo levou, no caso estudado, à formação de uma rede de cooperação ancorada na capacidade empreendedora do município e puxada exclusivamente pela iniciativa privada. Neste contexto, o estudo evidenciou certo despreparo do poder público para atuar como “estrategista” do seu próprio desenvolvimento e até mesmo de acompanhar o ritmo das mudanças.

No entanto, há que se destacar que este não é um processo de curto prazo e deve ser compreendido em seus diversos estágios de amadurecimento e levando-se em consideração as condições sociais e culturais, da localização, do contexto institucional e do ambiente econômico e competitivo em que estão inseridas. Além disso, é um processo que requer constante conscientização dos atores envolvidos e de clareza no estabelecimento de metas de médios e longos prazos.

**Palavras-Chave: Políticas Públicas, Arranjos Produtivos Locais, Micro e Pequenas Empresas, Cooperação e Governança.**

## **Abstract**

### **BRAZ, Gerson. Public Policies and cooperation in local productive arrangements: The case of plush toys industry in the city of Tabatinga-SP**

This paper aimed at understanding the role of municipal public policies and, especially, the process of cooperation in the design and development of productive arrangements of plush toys and infant layettes in the city of Tabatinga-SP.

By means of indicator analysis and the elaboration of semi –structured research, this paper tried to identify the set of associations between public and private fields, mainly of groups acting in this type of arrangement, so as to have the possibility of conclusions about the reasons responsible for causing an important change in this city economic dynamics.

By focusing specifically on the formation process of institutional associations, formal or informal occurred in the last four years, this document sought to depict the main contributions of each of the public and private entities as to their support to micro and small firms and to understand the reasons which explain the increase of generation of competitive advantages by the industries composing the conglomerate. Another important aspect of the work was the study of impacts of this process in the city development, taking into account the specific characteristics of the micro region in which the city is located. Thus, this research tried to elaborate a plan of study that, by considering the local characteristics and its economic dynamics, could contribute to the debate about the reasons responsible for taking the referred city to the observed level of development.

Having as a starting point the conjunction of factors normally present in territories with some productive specialization, among them, the partner entities involvement, the study showed that the degree of obtained advantages by territorial configuration depends very much on the increase of the confidence degree among these companies and local groups. This process has led to the formation of a cooperation chain based on the city entrepreneurial capacity dragged exclusively by private enterprises.

In this background, the study has evidenced some unpreparedness of the public authority to act as a “strategist” of its own development and even to follow the rhythm of the occurred changes.

However, it must be highlighted that this is not a short term process and must be understood in its various matureness stages, always taking into consideration the local social and cultural conditions, the institutional context and the economic and competitive environment in which they are found. Besides, it is a process which requires constant awareness of the involved agents and clearness in the establishment of short, medium and long term targets.

**Keywords: Public Policies, Local Productive Arrangements, Micro and Small Firms, Cooperation and Governing.**

## **LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS**

**FIGURA 1** – Estrutura do trabalho

**FIGURA 2** – Evolução do desenvolvimento

**TABELA 1** – Classificação das Micro e Pequenas empresas

**TABELA 2** – Distribuição das micro e pequenas empresas no Estado de São Paulo

**TABELA 3** - Demografia e distribuição da População no Município de Tabatinga

**TABELA 4** - Empregos formais em Tabatinga

**TABELA 5** - Emprego Setorial em Tabatinga

**GRÁFICO 1** - Demografia na cidade de Tabatinga

**GRÁFICO 2** – Emprego Setorial em Tabatinga

**GRÁFICO 3** – Emprego Formal em Tabatinga

**GRÁFICO 4** – Mercado de trabalho formal 1985

**GRÁFICO 5** – Mercado de trabalho formal 2003

**GRÁFICO 6** – Valor Adicionado total em reais de 2003

**GRÁFICO 7** – Valor Adicionado setorial em reais de 2001

**GRÁFICO 8** - Valor Adicionado total em 1994

**GRÁFICO 9** - Valor Adicionado total em 2001

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho procurou analisar e entender as razões do desenvolvimento provocado pela existência de peculiaridades sócio-culturais, econômicas e políticas que de alguma forma embasem os diferentes estágios e velocidades no processo de desenvolvimento. Em especial nossa atenção esteve voltada para a compreensão do papel do Governo Municipal na adoção de estratégias de desenvolvimento que privilegiem as potencialidades existentes em cada município.

Tabatinga é um desses municípios o que leva o enfoque deste trabalho a uma análise restrita das estratégias adotadas pelo poder público municipal de Tabatinga para a promoção do desenvolvimento, especificamente as medidas adotadas em benefício das micro e pequenas empresas, uma vez que partimos da premissa básica de serem as micro e pequenas empresas fundamentais no processo de desenvolvimento econômico e social de uma região.

O enfoque, ainda que limitado ao Município de Tabatinga, teve a preocupação de analisar as estratégias locais dentro do contexto sócio-econômico e político da região.

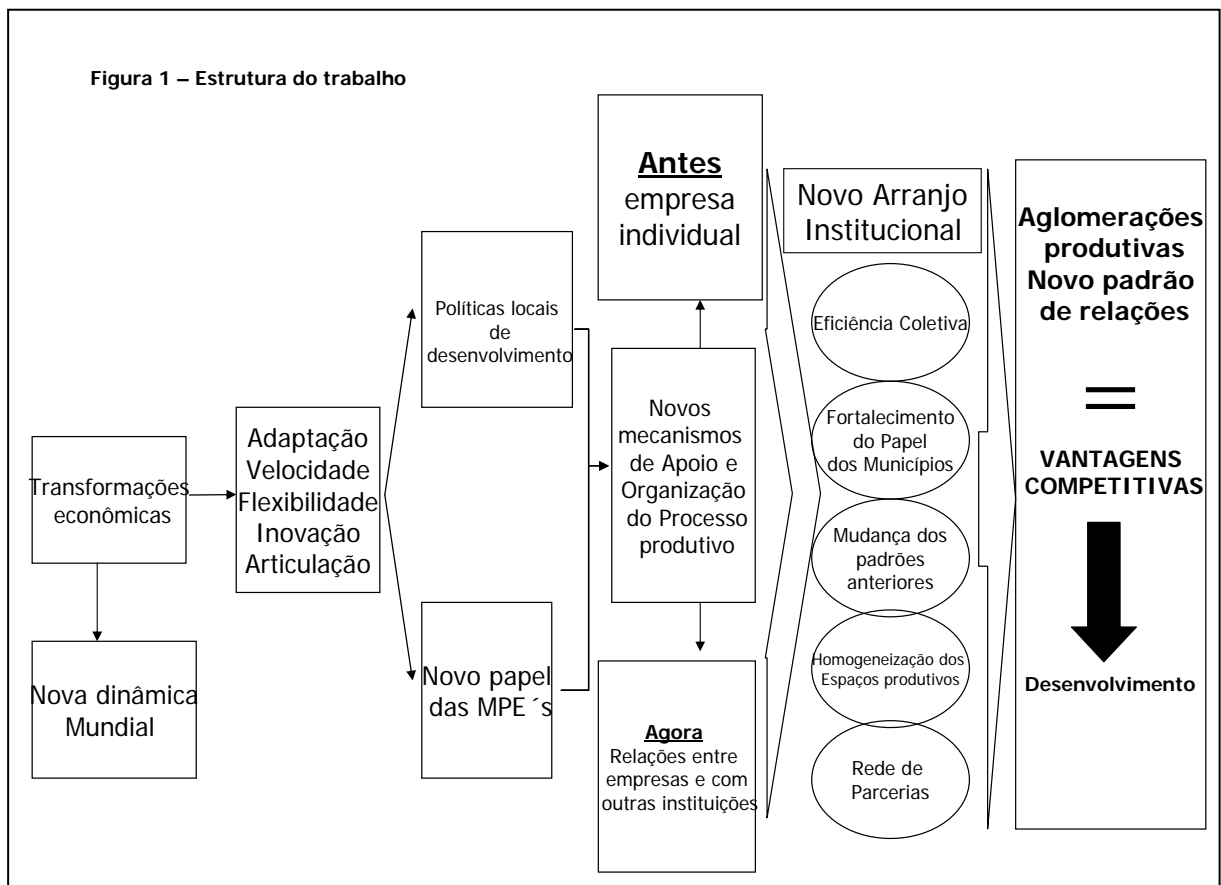
Ao longo do trabalho procuramos estabelecer algumas relações entre as políticas adotadas e sua eficácia com relação ao incremento de competitividade das Micro e Pequenas Empresas (MPE's). Ainda que este não seja o foco principal do estudo em questão, acreditamos que exista uma relação estreita entre o aumento de competitividade das MPE's e grau de desenvolvimento de uma região, sendo, desta forma, indispensável ao poder público municipal adotar políticas que visem o incremento de competitividade destas empresas. Nas palavras de Maria Cristina Cacciamali, *“A importância das micro e pequenas empresas no Brasil – no que se refere à geração de renda e, sobretudo, no tocante ao emprego – revela-se inequívoca e ascendente nos últimos anos.”* (CACCIAMALI, 1997:86)

Cacciamali ressalta ainda que as transformações técnico-organizacionais mais recentes desempenharam papel crucial no crescimento da importância das MPEs na economia ao propiciarem, simultaneamente, redução no tamanho

ótimo das empresas e diminuição nos custos de transação entre elas, favorecendo a expansão de unidades produtivas de menor tamanho.

Assim sendo, acreditamos que este estudo mesmo que limitado à análise de um caso, tenha contribuído com a análise das principais causas que levam determinadas regiões a se desenvolverem mais rapidamente do que outras sem, contudo, contar com as chamadas “formas tradicionais” de atração de investimentos, que priorizam a grande empresa, como a concessão de benefícios fiscais e a doação de terrenos, com políticas específicas de atração, sustentação e criação de MPE's e conseqüentemente determina as especificidades do desenvolvimento do município e da região.

O esquema a seguir demonstra nossa compreensão sobre o tema e pretende situar o leitor para aspectos específicos do desenvolvimento do Município inseridos nos aspectos gerais da evolução das práticas de atração de investimentos e conseqüentemente de promoção do desenvolvimento:



O foco do trabalho, de um ponto mais específico, teve como objetivo principal efetuar um levantamento e uma análise consistente da eficácia das políticas de promoção de desenvolvimento econômico e social e, em especial do processo de cooperação, no Arranjo Produtivo de Bichos de Pelúcia do município de Tabatinga, bem como compreender as razões que levaram o município a desenvolver uma nova atividade capaz de criar um novo dinamismo econômico e suprir as necessidades de trabalho e renda de seus moradores.

Neste sentido, visa ainda contribuir para o estudo de:

- 1 – Mudanças no paradigma das políticas públicas voltadas para a promoção do desenvolvimento vis a vis ao chamado padrão tradicional.
- 2 – Compreensão do papel de cada agente presente no território produtivo e sua participação no processo de transformação econômica e social.
- 3 – Novas políticas de atração de investimentos, fundamentadas na(s) vocação(es) do município e no fortalecimento das MPE's.

Por meio da análise realizada espera-se contribuir para o debate acerca da eficácia do modelo até então adotado, e suas possíveis alterações no sentido de promover o desenvolvimento econômico e social do município e da região.

Objetiva-se também sensibilizar as lideranças do município com relação à importância das MPE's como propulsoras do desenvolvimento econômico e social, por meio da geração de emprego e renda, e também como geradoras de conhecimento e inovação, fatores indispensáveis para a consolidação de empresas e conseqüentemente regiões competitivas.

Diante da crescente necessidade de promoção do desenvolvimento econômico e social, especificamente de geração de emprego e renda, toma lugar de destaque no debate acadêmico as conseqüências da mudança do padrão de industrialização no que tange aos imperativos da globalização. Não obstante se tenha intensa produção científica acerca dos efeitos e das possibilidades deste processo, há que se avançar muito na discussão sobre o novo papel do local e do regional como facilitadores do desenvolvimento, uma vez que o Governo Federal não é mais capaz de implementar e coordenar



ações neste sentido. Como afirma Meyer-Stamer (2000) *“Em muitos países em desenvolvimento, respectivamente Estados e cidades criaram a idéia de tomar a iniciativa de reativar o desenvolvimento econômico, ao invés de esperar que o Governo central tome alguma providência neste sentido.”*

Do ponto de vista metodológico as atividades desenvolvidas neste estudo podem ser enquadradas no campo do estudo de caso único, tendo como caso investigado, o correspondente ao estudo da identificação dos fatos que contribuíram para a criação e desenvolvimento da indústria de bichos de pelúcia e enxovais infantis no Município de Tabatinga. Neste sentido o estudo apoiou-se em pesquisa que buscou respostas às indagações propostas. De acordo com Demo(1996) a pesquisa deve ser entendida como uma atitude “um questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

Sob esta perspectiva, a pesquisa pode ser qualificada como exploratória, por se tratar de um primeiro esforço para o conhecimento do tema e do Município delimitado. Pode também ser qualificada como qualitativa explicativa, uma vez que a opção foi pela análise em profundidade do fenômeno estudado. A opção pelo estudo de caso de natureza exploratória, se por um lado pode parecer limitado como técnica de pesquisa na medida em que não permite generalizações por meio da replicação das constatações, por outro lado é uma técnica aberta para novas perguntas e novos questionamentos sobre o tema. Este é o foco escolha metodológica. Não se trata de um caso definitivo, nem tampouco de um caso representativo de casos múltiplos.

O estudo da especificidade de uma localidade e sua dinâmica econômica e pensá-la em seu contexto histórico, talvez seja a mais importante contribuição que se deva esperar do estudo proposto.

Alguns aspectos ainda devem ser ressaltados quanto às técnicas de pesquisa utilizadas. Em primeiro lugar, e em consonância com a perspectiva teórica assumida, foram identificados e analisados por meio de entrevistas semi-estruturadas, todos os agentes que participaram da ação local, são eles:

- 1 – Sebrae-SP – Escritório Regional de Araraquara;
- 2 – Prefeitura Municipal de Tabatinga;
- 3 – Associação Comercial e Industrial e Agropecuária de Tabatinga e,
- 4 – Câmara Setorial dos Produtos Têxteis

Por fim, cabe também mencionar que nos valem do conhecimento da realidade local adquirida ao longo de três anos de participação efetiva na transformação da realidade estudada<sup>1</sup>.

Ressaltamos assim nosso envolvimento na elaboração do diagnóstico inicial feito na cidade de Tabatinga<sup>2</sup>, que gerou toda a base de desenvolvimento do setor de “bichos de Pelúcia” bem como foi capaz de sistematizar as primeiras informações sobre o setor e sobre as potencialidades futuras de desenvolvimento. Cabe ressaltar ainda, que este projeto gerou ainda um plano de ação que serviu de referência para a aplicação prática e de guia das ações que foram implementadas ao longo dos anos de 2001 e 2002. Neste período, pude observar, como responsável pela implantação do projeto, todas as dificuldades encontradas, bem como as características peculiares, em especial de governança, que foram capazes de transformar um conjunto de idéias em ações práticas e gerar resultados impactantes na realidade local.

Foram também utilizadas as análises de diagnósticos econômicos realizados no Município e das leis que de alguma forma incentivaram e incentivam a instalação e/ou manutenção de MPE's no Município de Tabatinga<sup>3</sup>, em especial aquelas ligadas ao setor objeto deste estudo.

Com base neste conjunto de informações buscou-se captar os efeitos da existência de uma competência coletiva instalada e as principais características que estão levando o Município de Tabatinga a uma nova realidade econômica.

---

<sup>1</sup> Ressaltamos ainda que, todo o processo de identificação, nascimento, consolidação e expansão da indústria de bichos de pelúcia e artigos para bebês do Município de Tabatinga fez parte de minhas atividades profissionais desenvolvidas entre os anos de 2000 e 2004, o que sem dúvida contribuiu muito para escolha deste tema e para a identificação de muitas das especificidades locais que são, agora, objeto de estudos mais profundos e embasados nos principais estudos produzidos sobre o desenvolvimento de territórios que apresentam algum tipo de especialização produtiva.

<sup>2</sup> Diagnóstico sócio-econômico do Município de Tabatinga, SEBRAE 1999

<sup>3</sup> Basicamente serão analisados os diagnósticos realizados pelo SEBRAE/SP – PRODER ( Programa de emprego e renda ) no ano de 2000 e da pesquisa em andamento realizada pela fundação SEADE e do relatório de pesquisa “análise das condições que favoreceram o sucesso da indústria de bichos de pelúcia e roupas infantis no município de Tabatinga (2003).

Nos capítulos 1 e 2 está apresentado o embasamento teórico do trabalho. No capítulo 3 consta, além da caracterização sócio-econômica do Município de Tabatinga, as razões históricas do surgimento da atividade e a situação atual das empresas que compõem o setor no território analisado e o papel da cooperação no desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local.

Nas considerações finais buscamos estabelecer uma relação entre nossos objetivos iniciais e as respostas encontradas a partir da exploração do tema, sem, contudo, ter a pretensão de esgotar o tema e nem tampouco que o presente estudo possa ser replicado. No entanto, temos a certeza de que conseguimos traçar as principais relações que permitiram ao Município de Tabatinga alcançar o patamar de desenvolvimento que hoje se encontra.

## Capítulo 1 – DOS PROGRAMAS NACIONAIS ÀS POLÍTICAS LOCAIS DE DESENVOLVIMENTO

### 1.1- Evolução histórica dos modelos de desenvolvimento

A indústria brasileira e mais especificamente a indústria paulista, após um período de forte concentração iniciado na segunda metade dos anos 50 e que se estendeu até a primeira metade dos anos 70, inicia um movimento de desconcentração. Este esforço no sentido da desconcentração, que aparece, no plano nacional, de forma ainda tímida no I PND (Plano Nacional de Desenvolvimento), ganha força e se torna mais explícito no II PND, que entre outras prioridades deveria *“atenuar os desníveis regionais de desenvolvimento industrial, evitando-se a continuação da tendência à concentração da atividade industrial em uma única área metropolitana”* (NEGRI, 1996:141).

Tendo como referência o modelo de desenvolvimento adotado no País a partir do início dos anos 70<sup>4</sup>, cujo desdobramento veio a se consolidar como fator determinante no processo de industrialização do interior do Estado de São Paulo, em particular da região central, podemos observar que entre os municípios que conseguiram atingir um determinado padrão de industrialização destacam-se aqueles cujas vantagens comparativas foram somadas a adoção de políticas de incentivo e atração de investimentos, em todos os casos tendo o poder público como principal articulador e indutor deste processo. Não obstante, muitos municípios não conseguiram oferecer atrativos que fossem capazes de conduzi-los ao desenvolvimento, permanecendo fundamentalmente como dependentes unicamente da agricultura como fonte de geração de empregos e renda. Ao incorporar a sazonalidade da produção agrícola, estes municípios muitas vezes não conseguiram manter um padrão mínimo de desenvolvimento, levando-os muitas vezes a situações de escassez absoluta

---

<sup>4</sup> Este período coincide com a implantação do II PND, que entre outras ações promoveu o que ficou conhecido na literatura econômica como a Segunda fase da Industrialização Pesada

de ofertas de emprego ou ainda gerando um contingente de trabalhadores em subempregos<sup>5</sup> ou totalmente na informalidade.

O processo de “desconcentração industrial”, no Estado de São Paulo, provocou uma reorganização do crescimento econômico em cidades de porte médio e contribuiu fortemente para o crescimento da participação da participação da Micro e Pequena Empresa no total da produção do país e, portanto, na geração de emprego e renda.

As medidas de incentivos adotadas tanto pelo Governo do Estado como pelos municípios, cumpriram seu papel dentro do contexto da época, ou seja, o grau de desenvolvimento econômico de uma região seria dado pelo potencial de suas indústrias e, portanto, as políticas de incentivos deveriam estar alinhadas com este modelo de desenvolvimento.

No entanto, com o esgotamento do modelo de desenvolvimento focado na grande indústria, torna-se imperativo uma mudança na forma de se promover a atração de investimentos e de tratar a questão do desenvolvimento local. É justamente neste ponto que acreditamos contribuir com este trabalho, ou seja, contrapor os mecanismos de atração de investimentos e de promoção do desenvolvimento econômico e social, que são praticamente os mesmos desde os anos 70 e a nova realidade econômica. Esta nova realidade calcada principalmente nos avanços dos processos de compreensão e aceitação de medidas que fogem do convencional e caminha cada vez mais fortemente em direção a um modelo de desenvolvimento baseado nos conceitos de aglomerações territoriais e em especial dos sistemas e arranjos produtivos locais.

Entendemos que, do ponto de vista macroeconômico, seja possível analisar a eficácia do modelo de desenvolvimento adotado por meio do levantamento de alguns indicadores econômicos e sociais básicos, como níveis de emprego, renda, valor adicionado, etc. Já do ponto de vista microeconômico, esta compreensão se dá basicamente através da análise de indicadores específicos que deverão indicar o grau de conectividade das

---

<sup>5</sup> Consideramos aqui como situação de subemprego as ocupações cujas condições precárias de remuneração e de vínculos empregatícios legais são encontradas em larga escala.

políticas públicas (estratégias de desenvolvimento) com a realidade de um mercado altamente competitivo e em constante transformação.

Pelo que temos observado, no Estado de São Paulo, as estratégias municipais de incentivo e atração de empresas, sempre estiveram voltadas às empresas de grande porte, atuando de forma individual e principalmente direcionada às indústrias uma vez que as políticas estavam acopladas ao modelo Fordista, ou seja, só a grande empresa era geradora de emprego, conforme constatou Porter:

*“No governo, o pensamento dominante além das políticas macroeconômicas era a controvertida noção de política industrial, defendendo a intervenção estatal como forma de moldar o resultado da competição. A política industrial baseava-se em uma visão altamente simplificada e questionável de competição, na qual a escala e gastos eram decisivos”.( PORTER,1989:Introdução).*

Neste caso a premissa fundamental ainda é fruto de um processo de desenvolvimento focado na atração de grandes investimentos públicos e privado, ou seja, têm-se como condição quase que exclusiva para a geração de empregos e renda e conseqüentemente desenvolvimento do município, a instalação de grandes empresas industriais.

Acreditamos que esta forma de conduzir o processo estratégico de atração/incentivo de investimentos tradicionalmente utilizado, não atinja da mesma forma empresas de menor porte, de tal forma que resulta na não otimização dos resultados diretos e indiretos. Nesta linha de raciocínio, é provável que o conjunto das medidas adotadas não seja suficiente para oferecer às Micro e Pequenas empresas as condições necessárias para aumento da competitividade.

Uma vez que as transformações são contínuas é preciso que o modelo estratégico seja dinâmico e capaz de ajustar-se à nova realidade de forma natural, tanto aos aspectos macro, quanto nos microeconômicos.

Nesta direção, estamos apoiados no pensamento de Porter que observou:

*“Embora se tenha avançado muito na compreensão do lado macroeconômico da competitividade e do desenvolvimento econômico, havia um reconhecimento crescente de que a reforma macroeconômica é*

*necessária, mas não suficiente. Tão importante quanto a reforma macroeconômica – talvez até mais – são os alicerces microeconômicos do desenvolvimento, enraizados na natureza das estratégias da empresa e nas instituições, na infra-estrutura e nas políticas que constituem o ambiente no qual as empresas competem”. ( PORTER, 1989:introdução).*

De maneira prática nestes mercados menos dinâmicos, como o analisado no presente estudo, nosso desafio está em compreender as relações entre estes dois ambientes, no entanto sem a pretensão conduzir análises individuais de cada um destes ambientes.

## **1.2- Contextualização dos modelos de desenvolvimento**

As transformações econômicas e sociais, dos últimos 15 anos, impulsionadas por novas tecnologias em diversas áreas do conhecimento, trazem um crescente conjunto de oportunidades a serem exploradas em todos os setores de atividade. É amplamente aceito entre os autores que as empresas que obterão os melhores resultados nesta nova dinâmica econômica mundial serão aquelas que conseguirem mais rapidamente se adaptarem ou, melhor ainda, conseguirem anteciparem-se às mudanças. Para isso é imprescindível que se busque estratégias de ação baseadas no aproveitamento imediato das oportunidades e da freqüente disposição para a mudança.

Nestes tempos, em que o sucesso está baseado na capacidade inovadora e adaptativa das organizações, também se caracterizam pelas novas oportunidades para organizações menores, mais ágeis e mais flexíveis conseguirão avançar no sentido de diminuir as desigualdades de competição frente às suas congêneres de maior porte.

Ao mesmo tempo em que o processo tecnológico avança em direção a novos paradigmas de produção em escala, ampliam-se as oportunidades para organizações cujas vantagens competitivas estão baseadas na flexibilidade e na especialização. Neste espaço criado pela necessidade de processos de produção menores e mais ágeis, as MPEs se destacam pela sua capacidade adaptativa e facilidade na adequação a novas demandas.

Fica evidente, portanto, a necessidade de se criar mecanismos eficazes para apoiar e consolidar iniciativas empreendedoras de pequeno porte para que estas possam contribuir no processo de desenvolvimento dos municípios, das regiões e conseqüentemente do país.

Se por um lado, a questão da eficiência coletiva (Schmitz, 1997) é cada vez mais fator decisivo para o desenvolvimento das regiões, por outro, as recentes discussões sobre a questão do desenvolvimento econômico regional apontam para uma necessidade crescente de mudança nos padrões atuais de atuação de Estados e Municípios como única alternativa para atender a um “novo” tipo de demanda de incentivos decorrente das transformações ocasionadas pelo processo de abertura econômica e da imensidão de novas oportunidades que se apresentam. Essa “eficiência coletiva”<sup>6</sup> é geralmente associada a um processo dinâmico que permite a redução dos custos de transação e o aumento das possibilidades de diferenciação de produto ao longo do tempo, em virtude do intercâmbio de informações e do fortalecimento de laços cooperativos entre os agentes.

Diante deste quadro, fica clara a tendência ao fortalecimento do papel do município na definição de novas responsabilidades a respeito das questões relativas ao desenvolvimento social e econômico.

Ao mesmo tempo, esta situação se coloca como oportunidade e desafio. A oportunidade se apresenta na forma de autonomia aos municípios para encontrar os caminhos do seu desenvolvimento, possibilitando uma ação mais pró-ativa, não ficando apenas passivo diante de políticas de desenvolvimento nacionais. O desafio se apresenta na capacidade de os municípios reverem sua forma de atuação frente a uma realidade totalmente diferente daquela na qual foi estabelecido o padrão de sua atuação no processo de desenvolvimento sócio-econômico.

Um dos traços mais marcantes da economia mundial nos últimos 15 anos foi a globalização financeira e a emergência de novos paradigmas de gestão de tecnologia e organização do modelo produtivo. Ao longo desses



anos, ao mesmo tempo em que se estreitava a integração da economia mundial, estes novos paradigmas se difundiam rapidamente, de forma desigual, mesmo nos países avançados. Em consequência, a reestruturação produtiva baseada na capacidade inovativa e a busca de novas estratégias de atuação, como forma de melhorar a competitividade, vem sendo uma nova realidade enfrentada por firmas, empresas, regiões e nações. (CHESNAIS,1996)

A partir dessa época, a melhoria do sistema de comunicação e o acesso à informação, por sua vez, deram origem a um fenômeno novo que é a possibilidade de articulação do “local ao global” sem a necessária mediação do nacional (DINIZ,2000). Isto implica que ao invés de homogeneização dos espaços econômicos nacionais, o processo de globalização apresenta-se como um fenômeno estimulador da dinâmica econômica entre as nações e regiões, ao mesmo tempo em que tem poderes de determinação sobre estes processos. Por essas razões, seus impactos devem ser considerados em estudos e análises de processos de desenvolvimento regional/local, uma vez que suas manifestações afetam a configuração de processos produtivos e novas formas de gerenciá-los.(BENKO,1999)

As mudanças advindas desses processos, ao mesmo tempo em que definem determinados padrões de atuação aos diversos segmentos produtivos e às empresas quanto à ampliação de sua competitividade, abrem a possibilidade de novas inserções e de participação – de países e regiões - no mercado, para o atendimento de novas demandas específicas e diferenciadas a partir da utilização de suas potencialidades. Essas oportunidades podem ser constituídas tanto a partir do desenvolvimento de atividades produtivas novas, quanto a partir da rearticulação de antigas atividades, dentro dos novos padrões de competitividade e exigências do mercado globalizado.

Nesta direção já existe uma literatura bastante avançada sobre a importância dos fatores endógenos responsáveis por respostas positivas de

---

<sup>6</sup> O conceito de “eficiência coletiva” é tratado por Schmitz, 1997, como sendo resultado da conjunção da vantagem competitiva derivada das externalidades locais e da ação conjunta local.

localidades e regiões, quanto ao desenvolvimento de atividades econômicas ou de empresas e sua inserção em mercados nacionais e internacionais e também sobre a importância das MPEs, onde se destacam os trabalhos de Piore e Sabel (1984) Pyke, Sengenberger e Becattini(1990).

Dessa forma pode-se dizer que, mesmo diante da globalização, abrem-se novas oportunidades para produção local e regional em atividades que até então só eram identificadas como parte do potencial produtivo regional. A efetivação dessas oportunidades, porém, fica limitada às possibilidades de melhor forma de aproveitamento das oportunidades abertas pelos aspectos positivos da globalização e de controlar os efeitos negativos do processo de expansão da atividade econômica e constituição. Dependem também, quase sempre, da possibilidade da constituição de um arranjo institucional que leve à superação das eventuais fragilidades que afetam o poder público e principalmente o poder municipal (LORENZO,2001).

No caso brasileiro, além da relativa fragilização do Estado decorrente, sobretudo da adoção de políticas de cunho neoliberal, acrescentem-se dificuldades para operar políticas macroeconômicas. Em consequência, observa-se a redução em todos os níveis, da sua capacidade de atuar como indutor ou fornecedor de infra-estrutura e dos serviços demandados no processo de desenvolvimento.

Além disso, o processo de descentralização política e fiscal a partir de 1988 ao transferir responsabilidades para os níveis estaduais e municipais, o fez mais rapidamente do que a necessária construção do arranjo institucional capaz de regulá-lo.

Assim, ao mesmo tempo em que avançam os impactos da globalização e da regionalização nas atividades produtivas e que se evidenciam dificuldades no novo papel do desenvolvimento local e regional fica evidente a necessidade da construção de um novo padrão de relações. Esse padrão deverá estar constituído pela convergência de objetivos e coordenação das ações dos

agentes públicos e privados e quase sempre pela presença de Micro e pequenas empresas.

Nesta direção, consideramos que o estudo do aglomerado produtivo de Micros e pequenas empresas proposto neste trabalho, possa ser considerado como subsídio para a construção desse novo padrão de relações, através do incentivo à articulação de ações conjuntas, introdução de inovações e desenvolvimento da capacitação local.

Pressupondo que no processo de desenvolvimento econômico do município a estratégia adotada detém grande responsabilidade para a determinação de um padrão de urbanização e das demandas sociais, torna-se extremamente estimulante reflexões sobre a tentativa de indução destes processos por parte não só do poder público, mas também de toda a sociedade civil organizada. A atuação de entidades de classe, sindicatos, centros de pesquisa, universidades, entre outros, passa por um redirecionamento, onde a pró-atividade torna-se imperativo e o papel de cada um desses agentes, antes confuso, claramente definido e demandado de acordo com as necessidades.

Estas considerações nos permitem acreditar ser altamente relevante uma análise técnica e científica deste novo modelo de desenvolvimento, baseado na formação e consolidação de alianças, no sentido de analisar se, e em que condições, estas compõem, efetivamente, um conjunto de ações estratégicas eficazes na promoção do desenvolvimento do município e da região, através da criação, apoio e desenvolvimento das MPE's.

Esta argumentação ganha força quando analisamos alguns resultados obtidos através de pesquisa realizada pelo IBOPE<sup>7</sup> em 1993. De acordo com este estudo, 88% dos entrevistados consideram a pequena empresa fundamental para o futuro social e econômico do Brasil. Os números mostram também que a opinião pública brasileira quer que seus representantes na administração pública dêem mais apoio ao setor. Para 96% dos entrevistados os Governos não dão a devida atenção às MPEs.

---

<sup>7</sup> - Apesar de os dados da pesquisa serem de 1993, acreditamos que esta seja uma tendência ainda maior nos dias de hoje. Até o presente momento, nossa pesquisa não encontrou nenhuma outra obra relevante que contenha informações desta natureza e com esta riqueza de detalhes.

De acordo com os entrevistados, as micro e pequenas empresas têm contribuído para:

- Gerar empregos – 91%
- Ajudar a sair da crise – 84%
- Melhorar a distribuição de renda – 81%
- Proporcionar produtos e serviços de melhor qualidade – 85%

Essas constatações evidenciam-nos a relevância deste estudo, primeiro como forma de instigar o debate sobre o tema, e principalmente como instrumento de apoio a implantação de políticas públicas que privilegiem as MPEs, oferecendo-lhes apoio e incentivos adequados para que possam cumprir seu papel de promotoras do desenvolvimento econômico e social.

A escolha do Município de Tabatinga justifica-se em virtude deste ter sido apenas recentemente industrializado e ter tido como ponto de partida justamente a adoção de uma estratégia de desenvolvimento baseada na construção coletiva e na criação de uma nova forma de se promover desenvolvimento. Processo este que possibilitou transformação de um Município, antes totalmente dependente da produção agrícola, em um importante aglomerado industrial, formado basicamente por micro e pequenas empresas, numa clara demonstração da mudança de foco das políticas de desenvolvimento chamadas tradicionais para uma nova construção, baseada em parcerias e no aproveitamento coletivo das capacidades individuais instaladas. Este processo foi capaz de romper com a total dependência do Município da renda gerada pela produção agrícola e de criar novas possibilidades tanto no que se refere ao surgimento de uma nova atividade como na revitalização da economia local, especialmente o comércio e a prestação de serviços.

Nos capítulos seguintes procuraremos mostrar como esta forma de organizar o processo de desenvolvimento foi capaz de superar as fragilidades do modelo antigo, especialmente nas ações que dependem do poder público local.

---

### **1.3 – Arranjos Produtivos locais como instrumento de desenvolvimento**

É de suma importância registrar que este interesse pelo desenvolvimento das regiões, baseado no desenvolvimento de aglomerados produtivos, tem importantes desdobramentos. Em primeiro lugar, torna-se mais evidente o entendimento de que o aproveitamento das sinergias coletivas geradas pela participação em aglomerações produtivas locais efetivamente fortalecem as chances de sobrevivência e crescimento, particularmente das MPEs. Em segundo lugar que os processos de aprendizagem coletiva, cooperação e dinâmica inovativa desses conjuntos de empresas assumem importância ainda mais fundamental para o enfrentamento dos novos desafios colocados pela difusão da chamada sociedade do conhecimento. Em terceiro lugar, que o entendimento desse conjunto de questões passou a constituir uma das principais preocupações e alvos das novas políticas de promoção de desenvolvimento tecnológico e industrial, com ênfase especial para as formas e instrumentos de promoções das MPEs. (CASSIOLATO, 2003)

A prática usual na literatura econômica é a de contextualizar as empresas em termos de setores, complexos industriais, cadeias industriais, etc. No entanto, os avanços atuais apontam em direção a uma maior relevância em relação à dimensão espacial da atividade econômica, antes restrita apenas a poucas linhas de investigação ligadas à economia regional.

A compreensão da dimensão espacial é fundamental para entender o surgimento de aglomerados produtivos de MPEs eficientes e competitivas em certas localidades. Dentre os referenciais mais importantes estão os casos da terceira Itália e do Vale do Silício nos EUA. (BECATTINI, 1984 e BENKO, 1996)

Com isto, a análise sobre as razões do desenvolvimento econômico desloca seu eixo da empresa individual para o conjunto de relações entre as empresas e destas com as demais instituições dentro de um espaço geograficamente delimitado, ao mesmo tempo em que cresce a relevância da

compreensão do ambiente em que estas relações se desenvolvem<sup>8</sup>. Esta mudança de visão tem servido como referencial para a adoção de políticas públicas que visem o desenvolvimento econômico e social destes territórios.

Nesta concepção compreende-se que os aglomerados empresariais têm como aspecto central a proximidade territorial de agentes econômicos, políticos sociais (empresas e outras instituições e organizações públicas e privadas). Uma questão importante associada a este termo é a formação de economias de aglomeração, ou seja, as vantagens oriundas da proximidade geográfica dos agentes, incluindo acesso a matérias-primas, equipamentos, mão-de-obra e outros. A aglomeração de empresas vem efetivamente fortalecendo suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas. Isto é particularmente significativo no caso das MPEs.

Em uma definição ampla, é possível incluir os diferentes tipos de aglomerados referidos na literatura – tais como distritos<sup>9</sup> e pólos industriais, clusters, arranjos produtivos e inovativos locais, redes de empresas, entre outros. Geralmente, essas aglomerações envolvem algum tipo de especialização produtiva da região em que se localizam.

Na realidade, cada tipo de aglomeração pode envolver diferentes atores, além de refletir diferenciadas formas de articulação, governança e vinculação. Do mesmo modo, uma região pode apresentar diferentes tipos de aglomerações; assim como cada empresa pode participar de diferentes formas de interação, por exemplo, fazendo parte ao mesmo tempo de um distrito industrial e inserindo-se em uma cadeia produtiva global.

---

<sup>8</sup> A importância do “lugar” na produção foi largamente enfatizada por Cocco *et al*(1999) que cunhou o tema “o território das cidades”, que passou a se referir a uma referência mais importante que a própria organização produtiva.

<sup>9</sup> Distritos Industriais referem-se a aglomerações de empresas, com elevado grau de especialização e interdependência, seja de caráter horizontal (entre empresas de um mesmo segmento, ou seja, que realizam atividades similares) ou vertical (entre empresas que desenvolvem atividades complementares em diferentes estágios da cadeia produtiva)

No Brasil, freqüentemente utiliza-se a noção de distrito industrial para designar determinadas localidades ou regiões definidas para a instalação de empresas, muitas vezes contando com a concessão de incentivos governamentais.

### **1.3.1 – As diferentes concepções para o estudo de aglomerações produtivas e o conceito de Arranjos Produtivos Locais**

Dentro do referencial teórico sobre aglomerações produtivas e tomando como base principalmente a literatura neo shumpeteriana, destacamos o conceito de arranjos ou sistemas produtivos locais – APLs – que tem relevado preferência pelas políticas de desenvolvimento regional e local, por sua adequação para análise de casos localizados em países em desenvolvimento. Ao mesmo tempo, suas estratégias têm servido de mecanismo estruturador e organizador das pequenas e médias empresas, tendo ocupado rapidamente o lugar de mecanismos institucionais que apoiavam individualmente ou isoladamente essas empresas(CASSIOLATO E LASTRES,1999).

O conceito de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais apresenta uma amplitude conceitual que o torna bastante adequado ao estudo das aglomerações produtivas em países em desenvolvimento. A aglomeração, ao reduzir distâncias, facilitar a acessibilidade, permitindo o contato direto, face a face, e a presença de externalidades em termos de instituição de pesquisa, relações inter-firmas e trabalho qualificado, facilita o fluxo de conhecimentos, facilitando o aprendizado e a inovação (DINIZ,2000).

Nesta direção, segundo Vargas (2002), podem ser destacados três aspectos principais. Em um primeiro aspecto o conceito define-se por meio de conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividade econômica operando em atividades correlacionadas e que apresentam vínculos expressivos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem. Incluem não apenas empresas produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultorias e serviços, comercializadoras, clientes etc.,e suas variadas formas de representação e associação, também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas à formação e capacitação de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, política, promoção e financiamento.

Ainda considerando este primeiro aspecto, o conceito de arranjos produtivos locais – APLs - pode ser também utilizado para referenciar aquelas aglomerações produtivas que não apresentam significativa articulação entre os agentes locais e que, portanto, não podem se caracterizar como sistemas. Este caso é particularmente importante para a pesquisa ora proposta, uma vez que, como se verá, uma das características básicas das indústrias de bichos de pelúcia de Tabatinga é que o processo de desenvolvimento só ganhou força na medida em que a articulação entre as empresas locais e entre estas e agentes institucionais ganharam espaço nas discussões diárias de empresários, entidades de classe e poder público.

Um segundo aspecto importante relativo ao conceito de APLs decorre do fato do mesmo não estar restrito a apenas uma única abordagem teórica sobre aglomerações, embora mais vinculado à chamada Economia da Inovação. Neste sentido, as abordagens conhecidas como: a Nova Geografia Econômica, Economia de Empresas, Economia Regional, Pequenas Empresas e Distritos Industriais, além da Economia da Inovação, de certa forma, revelam aspectos importantes relativos à caracterização e dinâmica dos APLs. Consideram-se como referência o trabalho de síntese apresentado por Suzigan (2001), poderemos observar que o conceito de APL, em particular a questão do local, relacionada à competitividade e/ou inovações, pode ser observada nos diversos enfoques teóricos mencionados.

Na abordagem denominada Nova Geografia Econômica, por exemplo, elaborada a partir dos trabalhos de Paul Krugman evidenciam-se as possibilidades de crescimento através do mercado advindas das ligações entre a geografia (local) e o comércio internacional. Na abordagem denominada Economia de Empresas de (PORTER,1998), fica explicitado que a vitalidade econômica de um setor é o resultado direto da competitividade de indústrias locais, e que, num mundo globalizado, os indivíduos, as empresas, as regiões e o governo devem pensar globalmente, mas agir localmente(SUZIGAN,2001). Essas idéias básicas trazem como principal implicação a que o objetivo primordial a ser perseguido é o de criar, em cada local ou região, uma



atmosfera favorável ao desenvolvimento de atividade econômica, de modo a transformar essas regiões e locais em pólos dinâmicos de atração de novos investimentos e de inovação (GALVÃO, 2000).

As duas outras abordagens mencionadas: Economia Regional (PIORE e SABEL,1984) e Economia das Pequenas Empresas e Distritos Industriais (SCHMITZ,1997;1999), enfatizam fortemente o apoio do setor público por meio de medidas específicas de políticas e de cooperação entre as empresas do agrupamento. O interesse mais específico da abordagem da Economia Regional surgiu a partir dos estudos sobre os distritos industriais italianos a chamada "Terceira Itália". Estes foram os primeiros autores a inserirem as MPEs no contexto dos novos modelos organizacionais baseados nos conceitos de Redes de empresas articuladas, os quais mostram como e porque nasce e morre o modelo econômico da "produção em massa" baseado principalmente na especialização e padronização e a passagem para o modelo da "produção enxuta", baseado na reestruturação, na flexibilidade e na inovação. Posteriormente, para outros países europeus, foram estudados os sistemas produtivos locais na França, Alemanha e no Reino Unido e nos EUA, o Vale do Silício(BECATTINI,1984). Mas, a partir dos anos 70, podem ser marcados como o início de um novo paradigma de desenvolvimento local, com tendência forte para mudança na organização industrial e para a reestruturação produtiva que tem levado a novas formas organizacionais (relação entre empresas) na dinâmica industrial como: divisão do trabalho, a fragmentação das etapas dos processos produtivos, especialização flexível e complementaridades produtivas(BENKO,1996).

A abordagem relativa à aglomeração de Pequenas Empresas e Distritos Industriais aponta para a existência de forças deliberadas de ação decorrente de cooperação conscientemente buscada entre agentes privados e de apoio do setor público, além das economias externas locais incidentais ou espontâneas (SCHMITZ,1997;1999). Esta abordagem está bastante relacionada ao estudo dos aglomerados nos países menos desenvolvidos.

Quanto à abordagem neo-shumpeteriana sobre Sistemas de Inovação, esta enfatiza que a proximidade local facilita o fluxo de informações e “spillovers” de conhecimento. Esta linha de pensamento enfatiza o desenvolvimento tecnológico que tem levado a uma significativa importância no caráter localizado(as atividades econômicas baseadas em novo conhecimento têm grande propensão a aglomerarem-se dentro de uma região geográfica) do processo inovativo associado a processos de aprendizado específicos(por interação, entre fornecedores, produtores e usuários) e na importância das instituições( de ensino e pesquisas nacionais, regional e, principalmente, locais) de suas políticas, assim como de todo o ambiente sócio cultural onde se inserem os agentes econômicos(FREEMAN,1995).

Portanto a inovação constitui-se num processo de busca e seleção, no qual o aprendizado é socialmente determinado por interações e formatos institucionais específicos e em contexto espaciais específicos. Neste sentido o local passa a ser entendido como estruturador de um sistema cognitivo, capaz de sustentar estes processos de aprendizagem, na medida em que mediatiza a proximidade não apenas geográfica, mas cultural e institucional entre os indivíduos, firmas e organizações(CAMPOS, 2003).

Dentre outros aspectos considerados mais importantes para definir um sistema de inovação, segundo Campos (2003) são: as estruturas da produção e o conjunto de instituições. A primeira relacionada à configuração das estruturas que suportam as atividades produtivas e estas, pelas características da divisão do trabalho e pelo número e tamanho das empresas, permite formatos diversos de governança. A segunda dimensão procura captar as características institucionais e organizacionais que condicionam as relações entre os agentes inseridos naquelas estruturas, ou seja, analisa as formas de governança nos sistemas. Entende-se por governança as relações entre empresas e mecanismos institucionais através dos quais se consegue a coordenação extramercado das atividades dentro de uma cadeia (HUMPEHERY e SCHMITZ,2000). As categorias da governança podem ser pública ou privada e locais ou globais e a ação de governança pode variar de

forma interativa baseada em níveis diferentes de relações entre os agentes, ou seja, dependendo da complexidade do sistema pode haver formas combinadas de governança no seu interior.

Ainda no que se refere às características dos APL's, de acordo com Vargas(2002) um terceiro aspecto relativo à utilização do conceito refere-se a sua possibilidade de articulação entre aspectos macroeconômicos e institucionais, e aspectos microeconômicos e empresariais. Se do ponto de vista macroeconômico e institucional a articulação entre os agentes públicos e privados constituem-se em condições fundamentais para melhoria na capacitação, inovação e competitividade, do ponto de vista microeconômico destacam-se a necessidade de buscar eficiência e competitividade e de desenvolver um modelo próprio de organização, principalmente no caso das MPEs, para alternativamente obter economia de escala (especialmente de marca ou forma regional) tecnologia e logística, especializando-se em uma, ou apenas algumas etapas do processo produtivo. Nesse caso a especialização, além de aumentar a escala de produção de cada empresa, favorece a produção compartilhada o que, por sua vez, estimula a cooperação. Esta, segundo SOUZA (1997), é um fator crescentemente percebido como elemento central na formulação das estratégias competitivas das empresas, tanto no que se refere à superação das vantagens da "empresa individual", quanto a sua busca de sinergias interorganizacionais.

Quando várias MPEs de um determinado espaço geográfico se especializam em tarefas distintas, as condições de complementaridade passam a se tornar explícitas. Dessa forma, a especialização juntamente com a complementaridade torna esse arranjo produtivo mais eficiente, inovador e competitivo. Os novos modelos organizacionais baseados na formação de alianças e parcerias são alternativas viáveis para superar a maior parte dos problemas enfrentados pelas MPEs.

Como podemos observar na análise dos diversos autores que estudam a questão dos APL's, não existem grandes diferenças conceituais, o que nos

permite a utilização do conceito de maneira ampla, sem, contudo deixar de apontar as diferenças de abordagens propostas pelos autores.

Neste contexto, e a partir das definições apresentadas pelos autores citados por este trabalho, parece-nos bastante adequada a definição de Arranjos Produtivos locais como sendo:

*“ Aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições crédito, ensino e pesquisa.”* SEBRAE (2003).

No entanto, não se pode deixar de enfatizar que, do ponto de vista conceitual, inovação, aprendizado e presença agentes institucionais tanto públicos como privados, são requisitos fundamentais para a dinâmica econômica dos aglomerados produtivos e na definição do novo papel dos territórios. Nesse sentido pode ser mencionada ainda a proposta de Cassiolato e Lastres (1999) quanto aos sistemas e arranjos produtivos locais a partir da visão evolucionista sobre inovação e mudança tecnológica, destacando:

- - o reconhecimento de que inovação e conhecimento colocam-se cada vez mais visivelmente como elementos centrais da dinâmica e do crescimento das nações, regiões setores, organizações e instituições;
- - a compreensão de que a inovação e o aprendizado, enquanto processos dependentes de interações, são fortemente influenciados por contextos econômicos, sociais, institucionais e políticos específicos;
- - a idéia de que existem marcantes diferenças entre os agentes e suas capacidades de aprender, as quais se refletem e dependem de aprendizados anteriores;
- - a visão de que se, por um lado, informações e conhecimentos codificados apresentam condições crescentes de transferência – dada a eficiente difusão de tecnologias de informação e comunicações – conhecimentos tácitos de caráter localizado e

específico continuam tendo um papel primordial para o sucesso inovativo e permanecem difíceis de serem transferidos.

#### **1.4 – Cooperação Empresarial como instrumento de competitividade**

Tendo como marco de notoriedade as experiências na região Italiana da Emilia-Romagna e as experiências de subcontratação de empresas japonesas a partir da década de 1970, o processo de cooperação empresarial ganha força no contexto da economia brasileira a partir das mudanças no ambiente competitivo que passa a exigir maior flexibilidade e agilidade e padrões de qualidade cada vez mais elevados.

De um lado, impulsionadas pela onda de terceirização e subcontratação advindas das grandes empresas como alternativa ao movimento de reestruturação empresarial ocorrido a partir dos anos 1970, e por outro, da necessidade de sobrevivência, as pequenas empresas tem encontrado nas diversas modalidades de cooperação uma alternativa de competição frente às suas congêneres de maior porte.

Com a solidificação do processo de reestruturação industrial uma das tendências que vêm se solidificando é a que se refere às formas de relações intra e inter-empresas. Os movimentos de reestruturação, conduziram à reformulação das estratégias das grandes empresas. Partindo dessa reformulação, as articulações entre os agentes econômicos ganham novos contornos e passam a integrar o rol dos condicionantes do aumento da competitividade industrial. (COUTINHO, 1992; DE SOUZA, 1993; YOGUEL *et al*, 1990. in OLAVE E AMATO NETO, 2001).

Neste trabalho acreditamos que o processo de desenvolvimento de uma região está intimamente relacionado com o grau de competitividade de suas empresas, o que nos remete à análise, ainda que breve, das condições em que este novo espaço competitivo se desenhou a partir da reestruturação industrial iniciada na década de 1970 e intensificado nas ultimas duas décadas como resultado de mudanças nas relações industriais que se acumulam e consolidam as transformações técnicas, organizacionais e econômicas, criando

novas relações entre empresas, entre empresas e trabalhadores e entre empresas e instituições.

De acordo com DE SOUZA in OLAVE E AMATO NETO, (2001) trata-se de um momento de transição, no qual cabe ressaltar o intenso ritmo das mudanças que acelera a obsolescência técnica de equipamentos, processos e produtos, as crescentes flutuações dos mercados, a diluição das fronteiras e o aumento das condições de incerteza e de risco em que devem ser tomadas as decisões dos agentes econômicos e o fato de as empresas em muitos países defrontam-se com crescentes tensões nas áreas políticas, trabalhistas e de legislação.

Diante deste novo cenário configura-se então um novo padrão de relações, onde a cooperação se traduz na possibilidade de minimizar estes aspectos e de apontar novas fronteiras para o desenvolvimento da produtividade industrial e por conseqüente na configuração de novos territórios produtivos.

De acordo com GRAY E WOOD (1991) cooperação pode se definida da seguinte forma:

*“Um processo através do qual, diferentes partes, vendo diferentes aspectos de um problema possa, construtivamente, explorar suas diferenças e procurar ilimitadas visões”.*

Muito embora, a maioria dos autores destaque a importância da cooperação no processo de construção da competitividade, a análise dos impactos da intensificação de práticas cooperativas não é consensual na literatura econômica. No plano teórico, observa-se que os impactos de práticas cooperativas costumam ser caracterizados de maneira distinta em função da teoria que fundamenta a análise.

Como visto, algumas análises privilegiam a identificação de sistemas de incentivos que estimulam os agentes a cooperar, enquanto outras ressaltam a importância do contexto institucional subjacente que induz à consolidação de práticas cooperativas, ou então, os possíveis impactos dessas práticas em termos da geração de ganhos de aprendizado que

possibilitam um incremento da eficiência e competitividade dos agentes envolvidos.

Além destes aspectos, nossa observação empírica revela outra faceta deste processo. Na observação da realidade, muitas vezes a percepção do empresário da pequena empresa ( em especial dos setores menos dinâmicos) com relação à necessidade de cooperar ocorre nos momentos em que seu setor esteja passando por dificuldades de demanda ou sofrendo os efeitos da concorrência de empresas de maior porte sejam nacionais ou multinacionais.

Alguns autores destacam ainda que a cooperação nem sempre obedece a mecanismos institucionais previamente definidos ou ainda, segundo PIORE & SABEL (1984) , as novas relações entre empresas representam um paradigma de vinculação “flexível” , às vezes por meio de mecanismos não institucionais e com relações de competência em mercados regionais, mas com desenvolvimento de formas de cooperação ante mercados mais amplos, nacionais ou estrangeiros.

Uma questão fundamental que precisa ser entendida é a de quais os requisitos necessários para o surgimento de uma cultura da cooperação, por mais simples e desprovida de instrumentos institucionais que seja. Nessa linha, destacamos o trabalho de LOCKE, R (2001) que atribui decisiva importância e transforma em elemento fundamental a existência de “confiança” entre os atores envolvidos no território produtivo.

Na sua argumentação, o autor diferencia dois tipos de correntes de pensamento que atribuem à confiança caráter essencial na construção de relações sociais e econômicas capazes de transformar realidades e promover desenvolvimento econômico. A primeira, de cunho sociológico, defende que confiança é um atributo histórico de longo prazo e condicionada à existência de padrões de associativismo, compromisso cívico e relações extrafamiliares. Assim, de acordo com esta corrente, algumas sociedades seriam mais predispostas à associação do que outras.

A segunda, de caráter econômico, evidencia como elementos promotores de relações de confiança o interesse próprio de longo prazo e o cálculo de custos benefícios de atores maximizadores. LOCKE (2001).

Esta visão postula que os atores descobrem ser vantajoso cooperar com outros à medida que seus padrões de comportamento são repetitivos e há conhecimento de informações completas a respeito de seu passado.

Tanto em uma como em outra, fica claro que este processo, o de construção da confiança, é o elemento chave e desencadeador dos demais elementos necessários para a criação de uma cultura da cooperação entre e intra empresas.

### **1.5 - O Processo de Cooperação em Arranjos Produtivos Locais**

Em Arranjos Produtivos Locais, identificam-se diferentes tipos de cooperação, incluindo a cooperação produtiva visando a obtenção de economias escala e de escopo, bem como a melhoria dos índices de qualidade e produtividade; e a cooperação inovativa, que resulta na diminuição de riscos, custos, tempo e, principalmente, no aprendizado interativo, dinamizando o potencial inovativo do APL.

- A cooperação no APL ocorre em diferentes momentos e entre diferentes atores, dentro de um processo interativo e dinâmico. Cooperação e competição coexistem no interior do APL. A cooperação pode ocorrer por meio de:
  - intercâmbio sistemático de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas ( com clientes, fornecedores, concorrentes e outros);
  - interação de vários tipos, envolvendo empresas e outras instituições, por meio de programas comuns de treinamento, realização de eventos/feiras, cursos e seminários, entre outros.
  - integração de competências, por meio da realização de projetos conjuntos, incluindo desde melhoria de produtos e processos até pesquisa e desenvolvimento propriamente dita, entre empresas e destas com outras instituições. (CASSIOLATO, 2000) e LEMOS (2001).

Pode-se também pensar na questão da cooperação de forma mais tradicional, como, por exemplo, a caracterização feita pelo Eurocentro de cooperação empresarial, em termos gerais pode-se identificar três tipos de cooperação empresarial: comercial, industrial e financeira.



A cooperação comercial baseia-se fundamentalmente na comercialização e distribuição de um produto determinado ou de um serviço. Os empresários concordam sobre as modalidades de distribuição, sem que existam limites de compra ou venda, podendo gerar-se casos, por exemplo, de assistência técnica no mercado ou na formação do pessoal. A franquia ou contrato de exclusividade constitui um outro exemplo desta modalidade.

A cooperação industrial sustenta-se fundamentalmente nos aspectos produtivos, sendo o objetivo dos empresários produzirem um determinado bem juntando os seus respectivos recursos e capacidades. A característica desta forma de cooperação é que ambas as partes assumem o risco da operação. É assim, que joint-venture representa a forma mais articulada e complexa desta cooperação industrial, existindo níveis intermediários de cooperação como os contratos de subcontratação, e transferência de tecnologia.

A respeito da cooperação financeira é importante esclarecer que se refere principalmente às instituições nacionais e internacionais dedicadas a uma atividade financeira, e que na maioria dos casos foram criadas com o objetivo de apoiar os projetos de desenvolvimento empresarial. Não é usual a cooperação financeira direta entre os empresários.

Os processos de cooperação e interação podem ser, portanto, caracterizados de acordo com cada APL e desta forma, assume diferentes configurações. No entanto, no caso brasileiro, segundo estudos realizados por Campos et alli (2004), a maioria dos APLs já conta com redes de organizações que, por atuarem de forma desarticulada, não oferecem práticas contínuas de interação e condições de flexibilidade requeridas pelos processos inovativos. Uma vez articuladas entre si, estas podem servir para alavancar suas respectivas capacitações inovativas. A forma mais comum e mais acessível de cooperação pode ser estimulada através da promoção e da formação de redes cooperativas compostas por empresas e demais instituições, para que esforços individuais de cada uma delas se transformem em ações coletivas.

*“Na verdade o que está se propondo como política é o estabelecimento de uma rede de instituições que quebrem a divisão público-privado, sem que o público seja capturado pelo privado, levando em consideração que em alguns casos essa política necessita incorporar a*

*questão decisiva do local e do global em uma mesma dimensão” CASSIOLATO, 2000).*

No âmbito deste estudo, entendemos que o processo de cooperação se manifesta muitas vezes de maneira não institucional. Assim procuramos identificar as principais formas de cooperação, sejam elas relações formais ou informais e cujas principais categorias são:

- a) Cooperação Industrial;
- b) Cooperação em Pesquisa;
- c) Cooperação Comercial;
- d) Cooperação Técnica e,
- e) Cooperação Institucional

Uma vez expostas as categorias de cooperação que entendemos serem as essenciais para o processo de construção de uma “ Cultura da Cooperação” , é preciso entender o papel fundamental exercido pelo poder publico e por entidades empresariais na condução deste processo e na sua conseqüente organicidade de tal forma que se crie ( caso não exista) uma estrutura de governança própria baseada não apenas na posição social e política de cada participante, mas principalmente, comprometida com os princípios básicos de geração de confiança a longo prazo.

## Capítulo 2 – AS POLÍTICAS PÚBLICAS E O FORTALECIMENTO DO PAPEL DOS MUNICÍPIOS

Quando se busca embasamento teórico para um tema ligado à questão do desenvolvimento econômico e social, é imprescindível que se faça referências às recentes mudanças nas bases do capitalismo brasileiro, que entre outros aspectos, passou por uma reformulação de seu modelo competitivo à medida que avançava o processo de abertura econômica, de estabilização da economia e das privatizações. De acordo com Barros e Goldenstein (1999) a globalização gerou determinantes novos para os fluxos de capitais internacionais. A abertura, ao introduzir a competição na economia brasileira, teve brutal impacto na distribuição de renda. A estabilização, que além de produzir importante efeito na distribuição da renda, contribuiu para restabelecer a confiança necessária para a retomada dos investimentos nacionais e internacionais. Estes três aspectos, segundo os autores levaram não só à ruptura do antigo tripé ( empresa nacional familiar, empresa estrangeira e empresa estatal) - que desde os anos 50 até início dos anos 90 havia sido a base do capitalismo brasileiro – como também está levando a uma revolução paradigmática na estrutura produtiva do país.

Com este novo cenário que se apresenta e com a mudança no papel do Estado, a dimensão do local e do regional ganha importante destaque, no que se refere à promoção do desenvolvimento econômico, e conseqüentemente da promoção do emprego e da renda. Este contexto está produzindo uma grande quantidade de publicações sobre promoção do desenvolvimento local, desenvolvimento territorial, vantagens competitivas, redes de empresas, clusters, Distritos industriais, e também sobre o novo papel de estados e municípios neste processo<sup>10</sup>. Há que se observar ainda, que em muitos destes modelos que estão sendo analisados, é marcante e decisivo o papel desempenhado pelas micro e pequenas empresas e pela compreensão dos diversos autores de que tais organizações quando situadas em algum tipo de

---

<sup>10</sup> Sobre o assunto veja-se: Tendler, J. 1998; Casarotto F. e Pires, L.H – 2001; Hasenclever L. Fauré Y, 2004.

aglomerado possuem maiores chances de sucesso quando comparadas com empresas de mesma natureza atuando isoladamente.

Esta discussão, surgida em trabalhos que remetem ao início do século, especificamente às obras de Alfred Marshall (1919, 1923) recentemente encontra diversos níveis de atuação e de compreensão.

A partir do início dos anos 80 a recuperação econômica da Itália começa a servir de referência nesta área, onde as mudanças no cenário internacional impunham àquele país a necessidade da mudança e da readequação de seu modelo produtivo como alternativa para voltar ao cenário econômico internacional e principalmente encontrar alternativa para o grave problema do desemprego. Destacamos nesta direção as contribuições de Piore e Sabel (1984) Pyke, Sengenberger e Becattini (1990) ao enfatizarem o papel da flexibilização e da especialização como indutores do desenvolvimento e do fortalecimento das organizações de pequeno porte. No Brasil, as discussões à cerca do desenvolvimento regional ganham força notadamente a partir das experiências nacionais de desenvolvimento, como o Plano de Metas e dos Planos Nacionais de Desenvolvimento I e II PND).

No entanto, a mudança da lógica do processo de desenvolvimento, apesar de clara, ainda não está incorporada pelos agentes econômicos locais. Certamente que a Constituição de 1988 que deu maior autonomia aos Estados e, principalmente aos municípios contribuiu sobremaneira para o despertar da necessidade de se encontrar localmente alternativas para o desenvolvimento econômico e social. Na prática, este redimensionamento do papel dos municípios no desenvolvimento local passa por uma redefinição do conceito e principalmente na concepção das políticas públicas. Como afirmam Martins e Luque (1994: 81):

*“O papel dos municípios para a superação dos problemas econômicos e sociais é fundamental. As informações que os municípios possuem sobre as diversas características da população e sobre a natureza dos problemas específicos de cada localidade permitem que se tenham vantagens comparativas consideráveis sobre outras instituições públicas.”*(MARTINS V. & LUQUE, C., 1994: 81)

A sustentação para várias das argumentações em defesa do fortalecimento do papel dos municípios ( poder local ) no desenvolvimento econômico e social já havia sido tratada por Michael Porter ( 1990) ao enfatizar que o processo de determinação de vantagens competitivas advém de um conjunto de fatores espacialmente localizados e por vezes subutilizados.

O fato é que na maioria das obras consultadas parece haver consenso em duas direções. Uma primeira aponta claramente para a necessidade de se rever o padrão das políticas públicas de incentivo a investimentos, principalmente no plano local e regional. E outra nos indica que este novo modelo passa necessariamente pelas micro e pequenas.

## **2.1– Economias de aglomeração como estratégia de desenvolvimento: A importância da micro e pequena empresa**

Ainda que não haja consenso sobre a atuação do Estado que se refere à questão da promoção econômica e social, é possível distinguir claramente duas correntes de pensamento. De um lado, a idéia de estado desenvolvimentista, amplamente difundida durante a década de 70 e, de outro, o estado neoliberal que se desenha a partir do início dos anos 90. Ainda que se posicionem como modelos ideológicos antagônicos, o que se observa muitas vezes, na prática, é a adoção de um modelo híbrido, com maior predominância de um ou de outro modelo. Incontestavelmente, as mudanças no processo produtivo, na organização do trabalho e seu impacto sobre a capacidade de financiamento do setor público iniciaram um movimento de crítica e negação da importância do papel do estado (WESTPHAL E ZIGLIO, 1999). Na prática, as estratégias vigentes aproximam-se muito mais das adotadas pelo Estado desenvolvimentista e paternalista das décadas de 60 e 70 do que a qualquer outro modelo.

Embora muito mais presente no âmbito federal e estadual, inclusive por imposição da legislação, o modelo adotado nos municípios durante as últimas décadas e que prevalece na maioria deles ainda hoje, tem como principais pontos a concessão de benefícios fiscais e imobiliários.

Numa primeira constatação e tendo clareza não ser este o foco principal deste trabalho, podemos evidenciar esta tendência, ou seja, a maioria dos municípios está presa a este modelo tradicional de promoção do desenvolvimento, baseado na isenção de impostos, doação de terrenos e oferecimento de serviços de urbanização. É raro encontrar municípios que apresentam um modelo consistente de política pública focada no desenvolvimento local e regional, baseado na adoção de medidas de atração, apoio e sustentação de investimentos novos ou já existentes. Mais raro ainda é encontrar municípios com políticas claras e específicas para fomento de micro e pequenas empresas, em especial aquelas cuja responsabilidade pelo desenvolvimento da região não cabe apenas ao poder público, mas sim ao conjunto de atores que compõem o território produtivo analisado.

Uma pesquisa publicada em 1995<sup>11</sup> analisou quarenta municípios do interior paulista que juntos representavam em 1990, cerca de 63% do valor adicionado da indústria de transformação do interior. Destes apenas quatro não ofereciam nenhum tipo de incentivo à implantação de novas indústrias (Campinas, Cubatão, Jacareí e Mirassol). Dos tipos de benefícios mais concedidos aparecem:

- 1 – Isenção total ou parcial de impostos – 85% dos municípios
- 2 – Doação de terrenos – 60% dos municípios
- 3 – Serviços de infra-estrutura – 57,5% dos municípios

A pesquisa apontou ainda que 65% dos municípios pesquisados possuem distritos industriais.

Assim, fica evidente a importância atribuída pelos governos municipais às políticas tradicionais de incentivo. Resta saber se o modelo adotado é condizente com o novo padrão de desenvolvimento. De acordo com os autores, os incentivos municipais possuem o papel de *“ao fornecer vantagens, compensar alguma desvantagem porventura existente e fazer pender a decisão para seu território”*

---

<sup>11</sup> Pesquisa publicada no artigo : A nova realidade regional da indústria paulista: subsídios para a política de desenvolvimento regional. PACHECO, Carlos A et alii.. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v.16, p. 242-276, 1995.

## 2.2 – A importância das micro e pequenas empresas na economia brasileira e sua participação no setor de confecções

Segundo dados do IBGE, para o ano de 2003, existem no Brasil 4,6 milhões de empresas, sendo que deste total 99% são micro e pequenas empresas, que de acordo com a classificação adotada pelo SEBRAE-SP são diferenciadas pelo número de empregados, conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 1 – Classificação das Micro e Pequenas Empresas segundo o número de empregados

<b>Porte/Setor</b>	<b>Comércio e Serviços</b>	<b>Indústria</b>	<b>Agropecuária</b>
Micro Empresas (ME)	Até 09 Empregados	Até 19 Empregados	10 a 50 Hectares
Empresas de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 Empregados	De 20 a 99 Empregados	De 51 a 100 Hectares

Fonte: Sebrae (classificação utilizada pela área de Pesquisas do Sebrae)

Com base nos dados disponíveis da PNAD e RAIS/MTb, é possível afirmar que as atividades típicas de micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59% das Pessoas Ocupadas no Brasil, incluindo neste cálculo Empregados nas MPEs, Empresários de Micro e Pequenas Empresas e os "Conta Própria" (indivíduo que possui seu próprio negócio mas não tem empregados). Responsáveis por 28% do faturamento do setor privado e cerca de 20% do PIB.

O Estado de São Paulo participa com cerca de 35% das Micro e Pequenas empresas do País, ou seja, em torno de 1,6 milhões de empresas, distribuídas da seguinte maneira:

**Tabela 2 – Distribuição das Micro e Pequenas Empresas no Estado de São Paulo**

<b>Setor de Atividade</b>	<b>Estabelecimentos</b>	<b>%</b>
Indústria	160.756	12%
Comércio	562.929	43%
Serviços	405.040	31%
Agropecuária	184.512	14%

Fonte: pesquisa “Onde estão as MPEs” realizada pelo SEBRAE/SP e disponível no site <http://www.sebraesp.com.br>

Há várias justificativas que apontam para a importância das micro e pequenas empresas entre elas: o estímulo a livre iniciativa e a capacidade empreendedora; relações capital/trabalho mais harmônicas; possível contribuição para geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra; efeito amortecedor dos impactos do desemprego, e das flutuações na atividade econômica; manutenção de certo nível de atividade econômica, contribuição para descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação às médias e grandes empresas e; potencial de assimilação, adaptação, introdução e geração de novas tecnologias de produto e processo (SOUZA, 1995).

No caso do segmento têxtil e de confecções, no qual está inserido o setor objeto deste estudo, as micro e pequenas empresas apresentam vantagens quanto ao custo de mão-de-obra, beneficiando-se de certos incentivos governamentais em relação aos encargos sociais, normas de admissão e demissão de funcionários, relações com sindicatos, dentre outras. Também as micro e pequenas empresas apresentam vantagens quanto a sua estrutura organizacional mais simples: a maior proximidade patrão/empregado, o maior conhecimento do processo de produção como um todo e o fato de serem menos intensivas em capital, estimulariam uma maior participação.

Considerando a participação destas empresas no setor em estudo, pode-se dizer que: como o processo de confecções é segmentado e o produto de cada etapa pode ser transacionado no mercado, é grande o potencial de terceirização ao longo



da cadeia. A maior exposição à concorrência leva as empresas das indústrias têxteis e confeccionados a buscarem maior racionalidade, do que resultou a focalização num menor número de itens e a especialização em etapas do processo produtivo. Essas características representam importantes possibilidades de atuação para as micro e pequenas empresas, especialmente no setor de confecções( FERREIRA, 2000).

No segmento de confecções de vestuário e malharias praticamente não existem barreiras à entrada e saída de empresas no mercado: o capital inicial necessário para a constituição de uma nova empresa no ramo é muito baixo e a rotatividade é bastante alta. A notável presença de estabelecimentos de pequeno porte e da inexistência de concentração e de barreiras à entrada faz do setor de confecções um espaço privilegiado para a atuação das micro e pequenas empresas. Esse setor se caracteriza por um alto grau de diferenciação no uso de matérias-primas, nos processos produtivos, padrões de concorrência e estratégias empresariais.

Por outro lado, as dificuldades de automação da fase de costura mantêm o setor caracteristicamente trabalho-intensivo, o que lhe confere especial importância do ponto de vista do emprego. No segmento de malhas, como os requisitos técnicos e financeiros necessários para a operação das plantas são relativamente baixos, também são praticamente inexistentes as barreiras à entrada de novas firmas no mercado (FERREIRA, 2000).

As micro e pequenas empresas (excluindo-se aquelas com nenhum empregado) representam ainda 98% das unidades fabris do setor têxtil, 98% do setor de confecções e 99% do comércio de têxteis e confeccionados no Estado de São Paulo. As classes têxteis que mais congregam micro e pequenas empresas são as malharias, a tecelagem plana e os serviços de acabamento. Já no setor de confecções as micro e pequenas empresas se distribuem entre os vários segmentos assumindo maior destaque na confecção de peças exteriores de vestuário, na fabricação de acessórios para vestuário e na de roupas profissionais( CEE/MTb, 1997).

No que se refere ao emprego no setor têxtil e de confecções, a participação das micro e pequenas empresas é bastante expressiva.

As principais oportunidades que puderam ser detectadas para as micro e pequenas empresas na cadeia têxtil-confecção, segundo análise de Serra (2001), e que puderam ser de certa forma aproveitadas da pesquisa de campo foram as seguintes: o aproveitamento das oportunidades de atuação trazidas pelo potencial de terceirização, especialmente nas etapas de beneficiamento dos tecidos e na costura; as possibilidades de atuação proporcionadas pela especialização que veio intensificar o potencial já existente de terceirização; a possibilidade de exploração de nichos, trazidas inclusive pela importância da diferenciação de produtos na cadeia e; a inexistência de barreiras à entrada, especialmente no segmento de malharia e nas confecções de vestuário.

## **CAPITULO 3 – O MUNICIPIO DE TABATINGA: A FORMAÇÃO DA INDÚSTRIA DE “BICHOS DE PELÚCIA”**

### **3.1 - Caracterização econômica do Município de Tabatinga**

O dinamismo econômico do Município de Tabatinga tradicionalmente dependeu da produção das lavouras de laranja e cana de açúcar tendo passado antes pelo ciclo do café, uma vez que está localizada na região central do Estado de São Paulo. A 340 km da capital estadual.

Tabatinga está localizada na região de Araraquara, uma das mais ricas do estado. Tem como vizinhos as cidades de Gavião Peixoto, do nascente pólo aeronáutico nacional e Ibitinga, referência estadual no cenário dos bordados. No entanto, o padrão de riqueza que daquelas atividades dependeu tornou Tabatinga uma cidade de economia predominantemente agrícola.

Comércio e agricultura reportavam-se como os principais setores de atividade e definiam , segundo suas características, o perfil da mão de obra e as oportunidades de trabalho.

O setor citrícola definido como um oligopsônio reduziu, recentemente a renda dos produtores locais. De acordo com os dados da estrutura fundiária do município, predominam em Tabatinga pequenas e médias propriedades que não dispõem de poder de mercado. Na lavoura de cana de açúcar a situação não é diferente. Fatores tecnológicos, combinados com flutuações no preço, levaram a redução das áreas de plantio de cana de açúcar. A combinação destas flutuações, épocas favoráveis intercaladas com épocas desfavoráveis, causaram um efeito negativo sobre a capacidade de emprego renda das empresas do setor agrícola.

Com uma população de 13.859 habitantes, sendo que deste total 9.327 em idade economicamente ativa, segundo dados do IBGE em 2004, (vide tabela 1 ) o município apresentava a seguinte distribuição populacional:

Tabela 3 – Demografia e distribuição da População no Município de Tabatinga

	<b>1980</b>	<b>1991</b>	<b>2000</b>	<b>2002</b>	<b>2004</b>
<b>Demografia</b> –					
<b>População</b>	<b>7.968</b>	<b>10.750</b>	<b>12.967</b>	<b>13.406</b>	<b>13.859</b>
População Masculina	4.219	5.583	6.580	6.792	7.010
População Feminina	3.749	5.167	6.387	6.614	6.849
População Urbana	3.858	6.943	10.165	10.708	11.261
população Rural	4.110	3.807	2.802	2.698	2.598
<b>PEA</b>	<b>4.870</b>	<b>6.785</b>	<b>8.506</b>	<b>8.912</b>	<b>9.327</b>

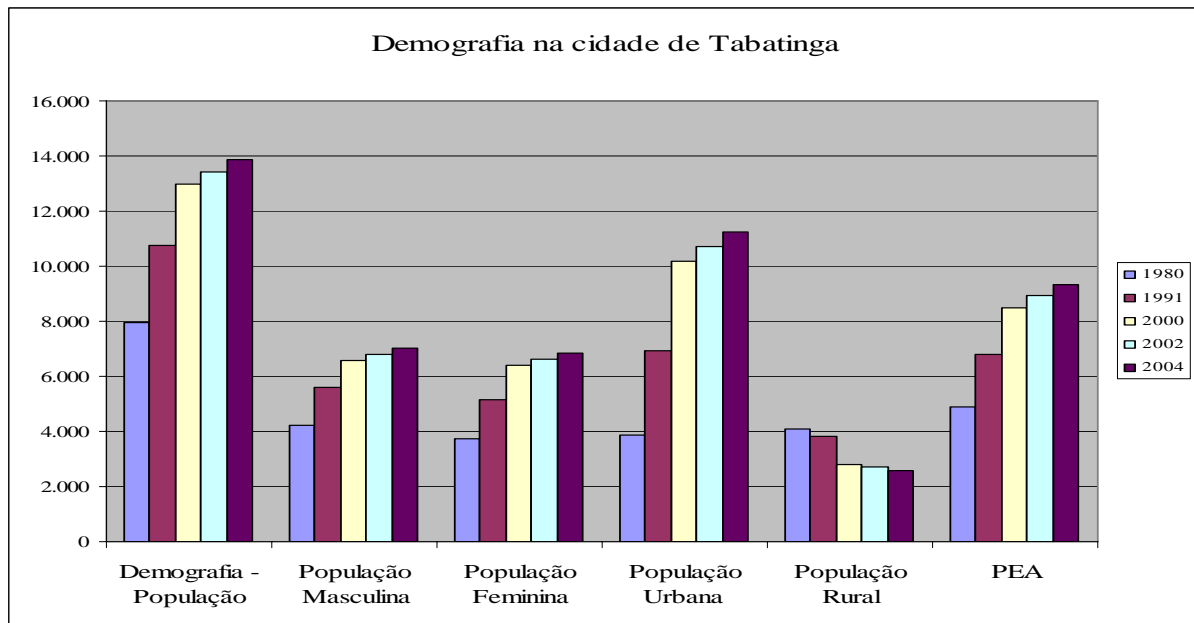
Fonte: IBGE

Observa-se um crescimento populacional de 6,87% no período de 2000 a 2002, e um sensível deslocamento da área rural para a urbana nos últimos dez anos, tendo a população rural praticamente se reduzido à metade neste período. Muito embora uma observação mais atenta da tabela acima nos revela que em números absolutos, a população urbana de 1991 a 2004 tenha aumentado em pouco mais de 4.300 habitantes, este aumento não é todo proveniente da área rural, que no período diminuiu em 1.209 habitantes.

Desta forma, podemos crer que este aumento na população urbana foi, em grande parte reflexo da “descoberta” de uma nova atividade econômica capaz de gerar empregos e renda.

O fato interessante sobre, conforme pode ser verificado nos gráficos seguintes, quando combinamos a população e a distribuição dos empregos, veremos que no período analisado, ao mesmo tempo em que a população rural foi reduzida quase que pela metade, os empregos formais nesta zona quase que dobraram, acompanhando o ritmo de crescimento do emprego formal nos outros setores, de característica predominantemente urbana.

Gráfico 1 – Demografia na cidade de Tabatinga



Fonte: IBGE

Dados do ministério do Trabalho – RAIS de 2001, 999 pessoas encontravam-se formalmente empregadas. Este número não representava a realidade devido ao alto grau de informalidade que predomina nas atividades agrícolas. Do total empregado formalmente, 67,7% eram homens e 32,3% mulheres. O nível de emprego formal já foi maior no município. Em 1996, por exemplo, eram 1.015 empregados.

Em 2002, segundo o Ministério do trabalho, o emprego no município voltou a crescer, conforme demonstrado na tabela 1.

Tabela 4 – Empregos formais em Tabatinga

Jan/fev	Fev/Mar	Mar/Abr	Abr/Mai	Mai/Jun	Jun/Jul	Jul/Ago
1.171	1.156	1.161	1.174	1.194	1.235	1.246

CAGED, outubro de 2002.

Quando analisamos o comportamento do emprego neste período algumas constatações são altamente relevantes para os objetivos do trabalho, conforme apresentado na tabela abaixo podemos verificar um substancial aumento do emprego em atividades urbanas como indústria, comércio e serviços.

Tabela 5 – Emprego Setorial em Tabatinga

<b>Emprego Setorial</b>						
	<b>1985</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>Industria</b>	140	122	88	187	289	379
<b>Construção Civil</b>	0	0	4	2	5	15
<b>Comercio</b>	74	104	99	146	237	249
<b>Servicos</b>	212	310	356	386	497	512
<b>Agropecuária</b>	72	78	362	499	380	697
<b>Outros/ignorado</b>	27	40	2	0	0	0

Fonte: RAIS

Fonte: RAIS

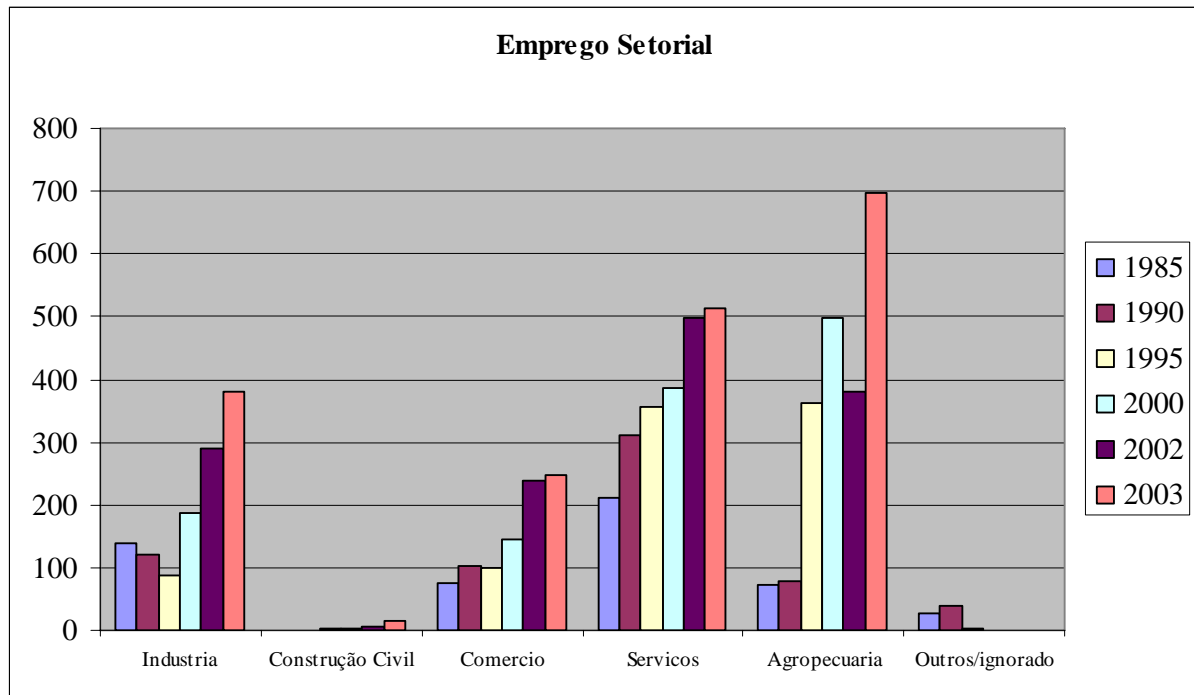
Praticamente entre 1985 e 90 não existem alterações na composição do emprego que chamem a atenção, com exceção do setor comércio que apresentou um crescimento de 40,54%, que acreditamos ser fruto das facilidades intrínsecas ao setor com especial ênfase na baixa necessidade de capital e especialização que a atividade apresenta.

No entanto, as mudanças mais significativas começam a ocorrer entre os anos de 2000 a 2003, que não por acaso coincidem com a implantação de um programa de desenvolvimento focado na atividade nascente da indústria de bichos de pelúcia. Neste período, o emprego na indústria cresce 54,5% e em relação a 1995 cresce 228%. Também notamos crescimento significativo nas atividades comerciais e de serviços, 62,3% e 28,8% respectivamente. Por outro lado a agropecuária decresce 31,3% neste mesmo período.

Este crescimento está, certamente, em grande parte relacionado à mudança do setor dinâmico da economia local, da agropecuária para a indústria e comércio. Todavia, não se pode ignorar o fato de que muitos destes empregos formais são oriundos da legalização das fábricas e conseqüentemente das relações trabalhistas.

As constatações acima podem ser melhor entendidas com apresentação gráfica:

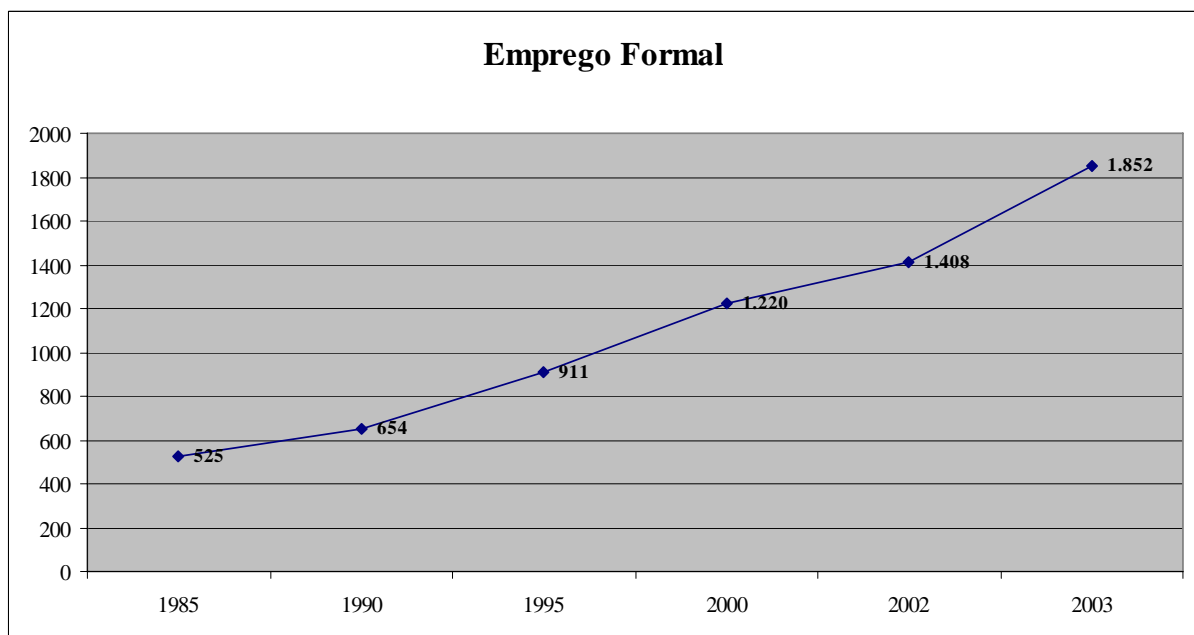
Gráfico 2 – Emprego Setorial em Tabatinga



Fonte: RAIS

No período que compreende os anos de 1985 a 2003 o emprego formal apresentou substancial crescimento saltando de 525 para 1852, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 3 – Emprego Formal em Tabatinga

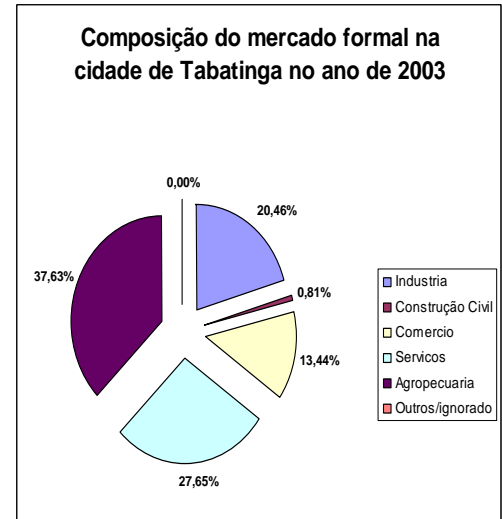
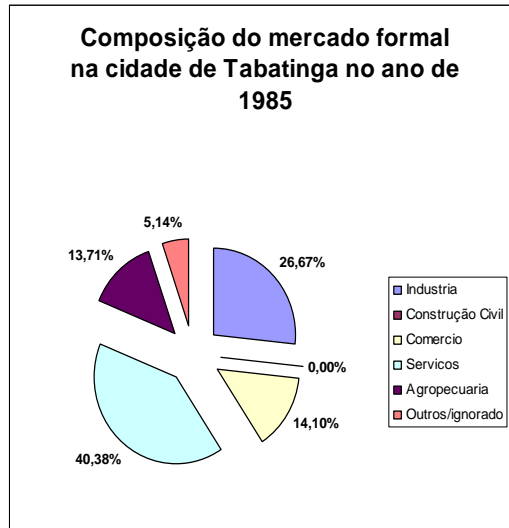


Fonte: RAIS

A composição do emprego formal no município não sofreu grandes alterações proporcionais no período, o que se constata foi o crescimento geral do emprego formal. Nos gráficos abaixo é possível analisar esta constatação.

Gráfico 4 – Mercado de trabalho Formal 1985

Gráfico 5 – Mercado de trabalho formal 2003

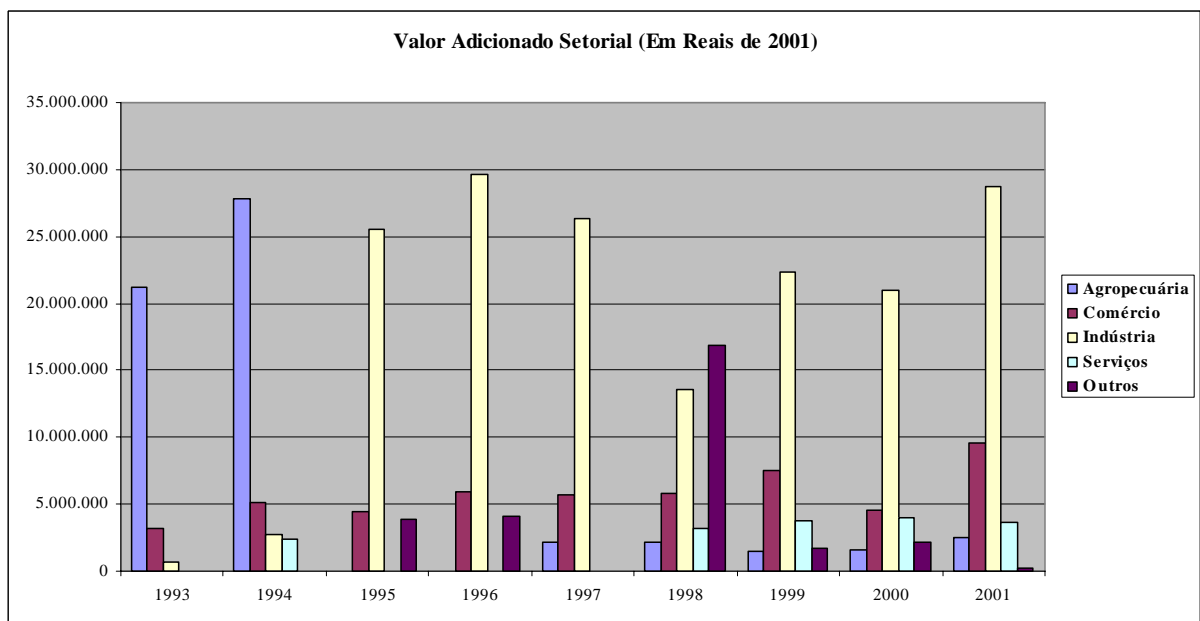
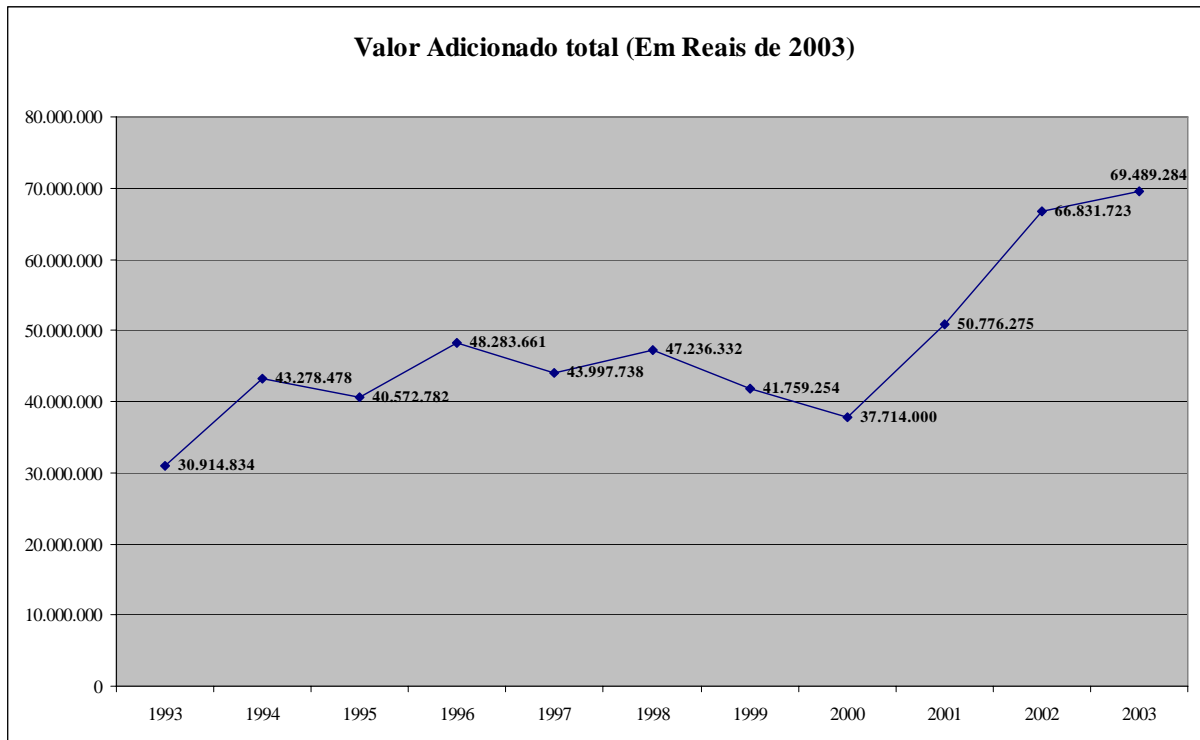


Fonte: RAIS/MTB

Esta análise nos ajuda a compreender melhor o processo pelo qual Tabatinga passou e ainda está passando. Muito embora a composição do emprego formal não tenha se alterado substancialmente, quando analisamos a geração de valor adicionado no município, observamos um crescimento expressivo no período e, mais ainda, uma profunda inversão na origem deste indicador de crescimento econômico. No gráfico abaixo vemos que o valor adicionado, praticamente dobrou no período de 1993 a 2003 ( em Reais de 2003), e que a sua composição representa com clareza estas constatações.

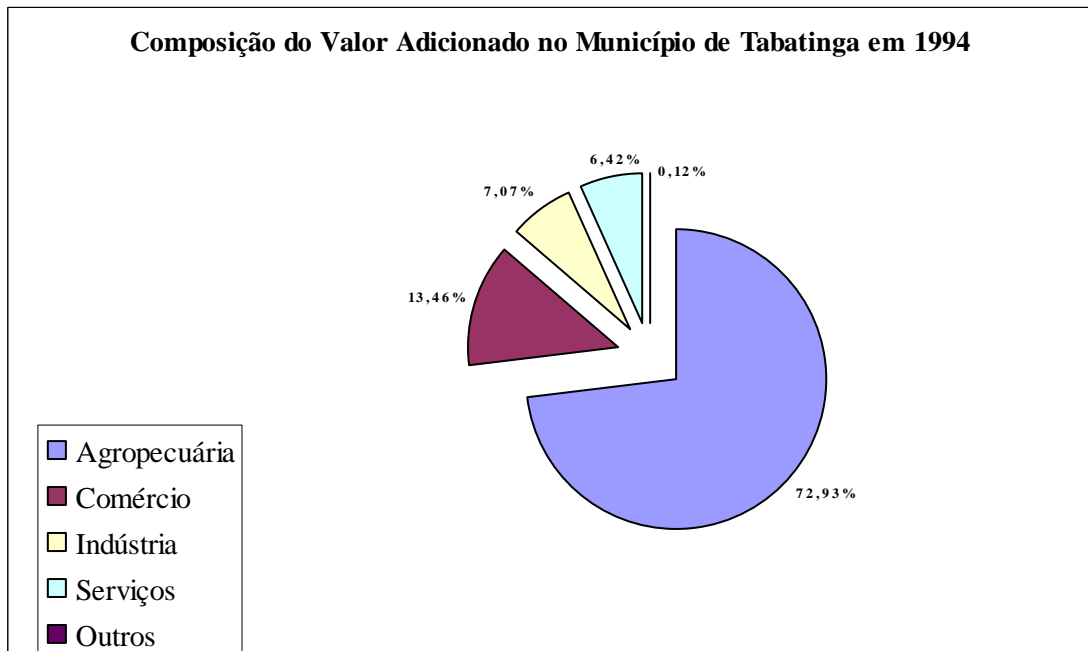


Gráficos 6 e 7 – Valor Adicionado total e setorial em Reais de 2003 e 2001, respectivamente

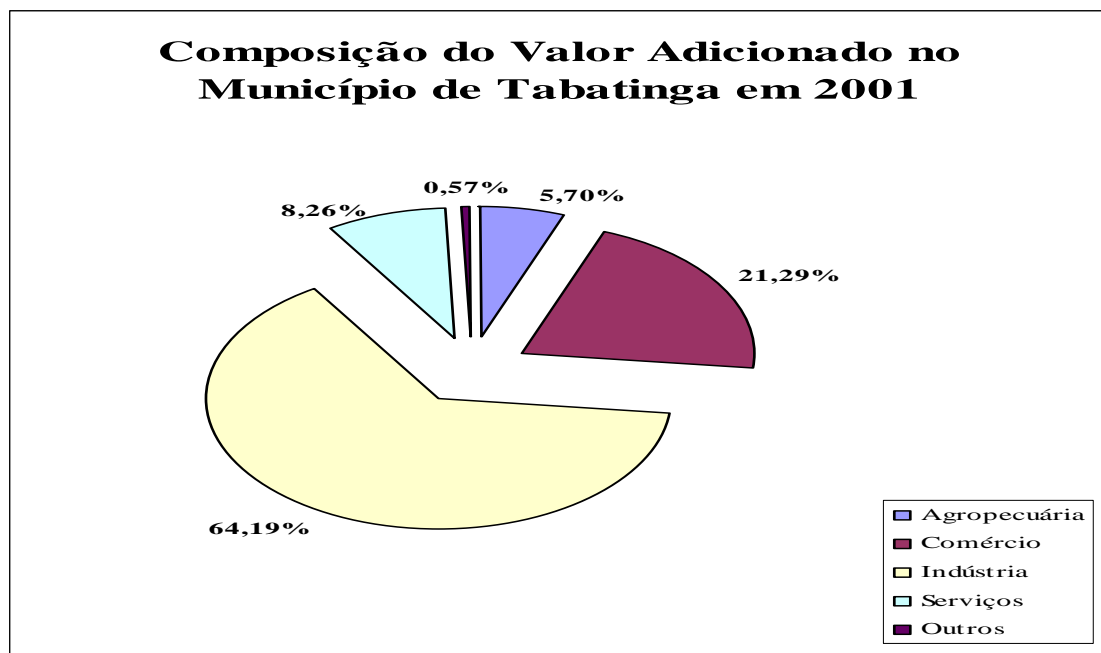


Fonte: Fundação SEADE

Gráficos 8 e 9 – Valor Adicionado anos de 1994 e 2001.



Fonte: SEADE



Fonte: SEADE

Com estes esclarecimentos fica evidente nosso interesse na compreensão dos fenômenos que contribuíram para esta mudança profunda na caracterização do município e, em particular se este possui bases de sustentação ao longo dos anos.

O desenvolvimento do setor industrial, como veremos a seguir foi puxado pela criação de uma atividade inexistente no município – a fabricação de bichos de pelúcia – e com ele outros setores responderam a montante e a jusante a um novo padrão de desenvolvimento focado principalmente na descoberta de novas atividades e na criação de um modelo capaz de sustentar, de forma inovadora, o surgimento e a consolidação deste setor – lembramos que em 1995 não havia nenhum registro de emprego formal no subsetor enquadrado sob denominação de *“fabricação de artefatos têxteis a partir de tecidos, exclusive vestuário”* (Código CNAE 17612), e, em 2003 este setor apresentava um total de 198 empregos formais.

No entanto, há que se ressaltar que nem de longe estes números refletem a realidade do setor, que segundo nossa pesquisa, estima-se, emprega cerca de 2000 pessoas no município.

Diante de tudo que foi exposto, reafirmou-se nosso interesse em saber as razões que levaram a esta condição e compreender como esta mudança de dinâmica econômica do Município, foi influenciada pela forma de condução da política pública local.

### **3.2 – O surgimento da Indústria de bichos de pelúcia em Tabatinga**

A pesquisa realizada permitiu a identificação de duas fases bem distintas no processo de desenvolvimento da indústria de bichos de pelúcia e enxovais infantis no Município de Tabatinga. A primeira, que teve início em 1999, identificou a vocação do Município e teve papel fundamental na capacitação da Mão de obra e na preparação dos empreendedores para gerirem seus negócios de maneira mais profissional que, conforme já relatado ao longo do item 3.1. ficou marcada pelo crescimento exponencial da

atividade na cidade sem que houvesse uma preocupação com a qualidade dos produtos fabricados. Do surgimento da atividade até ganhar alguma expressividade, como já citamos ao longo do trabalho, a preocupação central era em produzir e conseguir complementar a renda familiar com os ganhos obtidos na produção dos bichos de pelúcia, na sua grande maioria de maneira informal.

Ainda nesta primeira fase, com o crescimento da atividade, alguns empresários começaram a tomar consciência da necessidade de aprimorar seus processos produtivos e a maneira como vinham administrando seus negócios, daí a intensiva formação de mão de obra e participação em programas de treinamento empresarial oferecidos pelas entidades parceiras, em especial SEBRAE e SENAI.

A segunda, de 2003 até a presente data, que será objeto do próximo item, pode ser entendida como expressão dos primeiros sinais de desenvolvimento mais articulado da atividade e de seu caminho rumo à consolidação.

A proximidade com o Município de Ibitinga foi fator fundamental no surgimento da indústria de bichos de pelúcia, uma vez que o desenvolvimento da atividade do bordado naquele município atuou como um catalisador dos municípios vizinhos.

A terceirização da mão de obra, o aprendizado comercial e o conhecimento prático dos processos básicos da indústria de confecções, aliado ao contato com fornecedores da região e do estado criaram as condições básicas para a acumulação financeira que pudesse financiar as primeiras iniciativas da indústria nascente. Muito embora este aspecto seja de suma importância, nada teria acontecido não fosse o espírito empreendedor e o pioneirismo e capacidade de fazer acontecer.

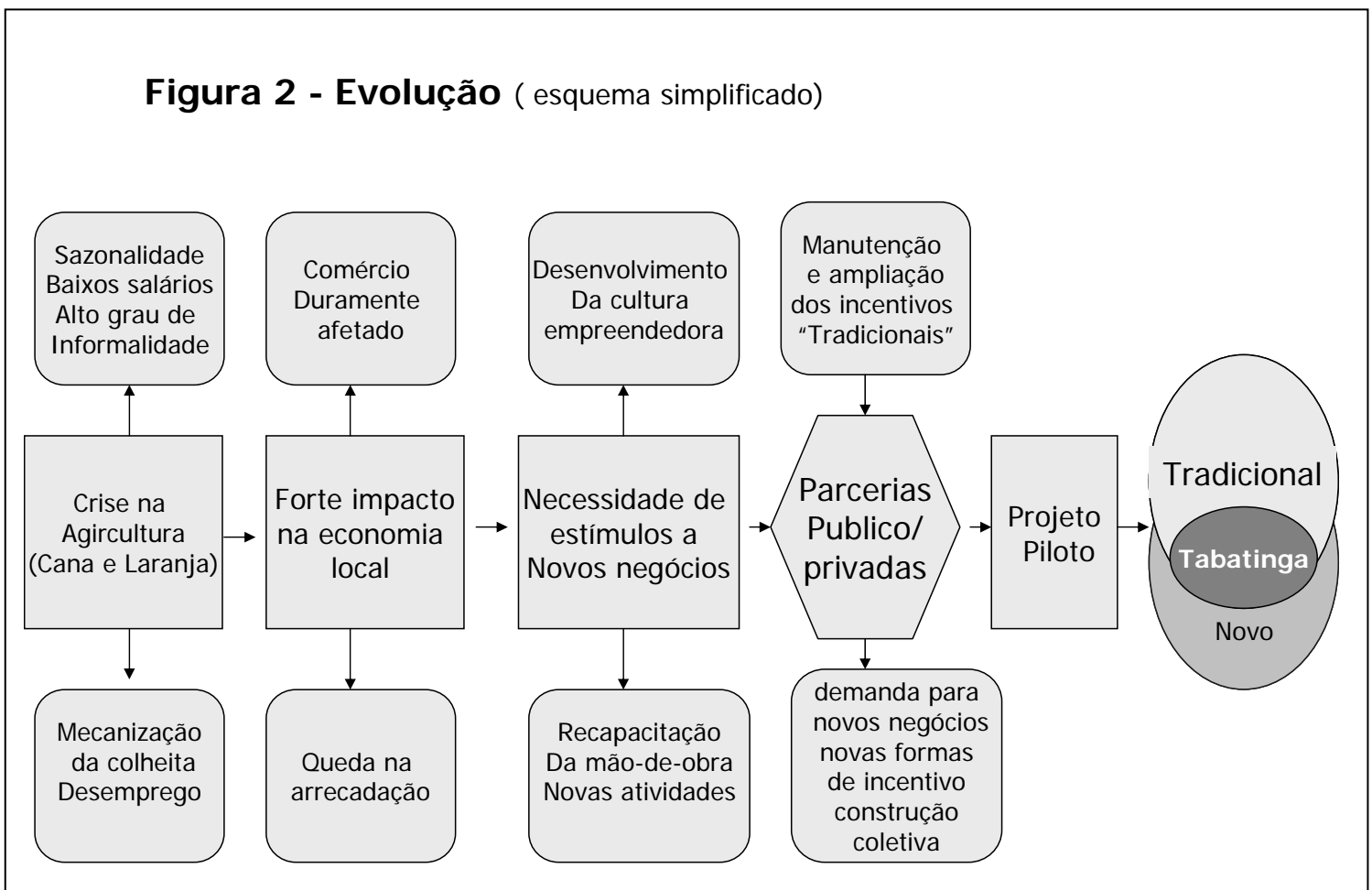
No início do Plano Real, a laranja perdeu valor no mercado externo, em função da paridade do real com o dólar. O custo da colheita era superior ao preço de venda da fruta. A laranja apodrecia no pé, desempregando um grande número de pessoas. Foi quando alguns produtores rurais e pessoas da cidade, em especial as costureiras, começaram a buscar alternativas econômicas. Passaram a investir na produção de artigos infantis,

principalmente bichos de pelúcia e acessórios para quartos de bebê, utilizando a mão-de-obra feminina da própria família.

Esta nova alternativa de negócios que se apresentava, visava amenizar o forte impacto na economia local causado pelos fatos descritos acima que afetou duramente a economia privada – basicamente o comércio – que além do fato de ter suas vendas comprometidas não conseguia recuperar boa parte das vendas feitas a prazo e ainda a arrecadação municipal, fazendo com que o Município perdesse ainda mais sua já pequena capacidade de investimento.

Com isso, mais do que nunca era preciso repensar a estratégia até então adotada e buscar novas alternativas de tal forma que o “novo” aos poucos fosse substituindo o padrão anterior e conjugando com os esforços tradicionais de atração e incentivos a novos investimentos, pudesse abrigar uma nova forma de se fazer desenvolvimento. ( veja figura 2).

**Figura 2 - Evolução** ( esquema simplificado)



No início, essas atividades eram voltadas para a complementação da renda, mas, rapidamente, se tornariam a principal fonte de renda de muitas famílias.

O efeito multiplicador aconteceu a partir da experiência de um morador que dominava as técnicas de confecção dos bichinhos. Com o tempo, outras pessoas começaram a se dedicar a esta atividade, montando suas empresas ou trabalhando por conta própria e ampliando o leque de produtos.

Logo as empresas começaram a diversificar sua produção e a ir muito além da produção de bichos de pelúcia. Começaram a conviver com móveis, cortinas, protetores de berço e enxovais para bebês.

A indústria de confecção de bichos de pelúcia é enquadrada pela ABRINQ – Associação Brasileira da Indústria de Brinquedos, como fabricante de brinquedos para a primeira idade, sendo que, entre 1999 e 2000, participou com cerca de 17% dos lançamentos de novos brinquedos.

Ainda, segundo a entidade, nessa época existiam dezessete empresas de médio e grande porte, atuando no ramo de confecção de bichos de pelúcia. Dessas, quinze empresas estavam localizadas no Estado de São Paulo e duas no Estado do Paraná.

Um estudo da atividade, realizado pelo Sebrae/SP em 2002 com as empresas da cidade, apontou um mercado em expansão e gerador de empregos.

Apesar de, em Tabatinga, terem sido identificadas mais de 60 pequenas fábricas, gerando em torno de 2.000 empregos diretos, a maioria era informal. Os empresários trabalhavam de forma desarticulada, comprando as matérias-primas e vendendo os seus produtos isoladamente.

O estudo indicou que 60% dos proprietários entrevistados tinham desempenhado todas as funções do processo de produção e, também, que 100% dos funcionários eram treinados na própria empresa. Mesmo assim, 50% dos empresários consideravam que essa mão-de-obra necessitava de aperfeiçoamento técnico. Apesar de 83% dos empresários acreditarem no crescimento do setor, 86% deles não se preocupavam com medidas de segurança no trabalho e não ofereciam incentivos à produtividade.

Havia empresas de vários tamanhos. Desde as de “fundo de quintal” até empresas pequenas, melhor organizadas em termos de gestão e infraestrutura.

Mas o setor era carente de líderes. De um modo geral, não existia uma cultura de cooperação.

### **3.3 – A indústria de Bichos de Pelúcia - Cenário Atual**

O ano de 2003 marca uma segunda fase no processo de desenvolvimento da indústria de bichos de pelúcia de Tabatinga em razão de uma nova dinâmica de crescimento local desencadeada a partir da apresentação e implantação de um projeto de desenvolvimento para o setor, elaborado pelo SEBRAE-SP (vide anexo).

Nesta fase, muito embora as atividades de formação e aperfeiçoamento técnico e gerencial já estivessem presentes, o principal avanço se deu no campo das relações institucionais entre as empresas e destas com as entidades participantes. O projeto elaborado pelo SEBRAE-SP, com um claro viés de desenvolvimento sistêmico, teve como parceiros na execução a Prefeitura Municipal de Tabatinga e a Associação Comercial e Industrial e Agropecuária do Município.

Nesta etapa ficam evidentes as primeiras iniciativas formais de cooperação, como por exemplo, a divisão de responsabilidades na condução do projeto e o embrião daquilo que viria a se consolidar mais tarde como a principal ação de criação de uma governança local forte e legitimada. Ficam evidentes também importantes transformações ocorridas no município no âmbito das relações entre empresas, na produção, e mesmo nas formas mais diferenciadas de sociabilidade entre atores locais.

Como resultado desses processos, nos últimos 4 anos a cidade de Tabatinga tem vivenciado uma verdadeira revolução em seu processo de desenvolvimento.

Impulsionado pela indústria de bichos de pelúcia e artigos para bebês, o município apresenta indicadores extremamente expressivos e ao mesmo

tempo intrigantes. De 2000 a 2003 o valor adicionado do município mais do que dobrou, passando de R\$ 30 milhões para R\$ 69 milhões (SEADE 2004). A expressividade está no número em si e o fato intrigante reside na origem, que ainda não capta os resultados diretos da indústria de bichos de pelúcia em seu período mais expressivo de crescimento 2000 a 2003, a maior parte deste valor adicionado ainda provém da agricultura, sendo a atividade industrial recente a segunda arte mais importante na formação do valor.<sup>12</sup>

Outro indicador empírico interessante que serve de referência à mudança de paradigma que o Município vem atravessando diz respeito ao número de estudantes que se deslocam diariamente às cidades vizinhas. Segundo a Secretaria de Educação do Município, em 2000, o número de estudantes nestas condições não era suficiente para lotar dois ônibus, ou seja, menos de 80 pessoas, hoje diariamente mais de 250 estudantes se deslocam para os Municípios de Araraquara, Itápolis, Taquaritinga, Jaboticabal e Ibitinga, evidenciando os benefícios do crescimento econômico e sinalizando para uma melhora no nível da formação dos profissionais da cidade, especialmente em áreas ligadas à gestão de negócios e tecnologia.

Este aspecto aliado aos diversos treinamentos de mão de obra que foram oferecidos ao longo destes 4 anos está possibilitando que 8 em cada 10 jovens ingressem no mercado de trabalho via indústria de bichos de pelúcia e não mais pela agricultura como acontecia antes. Ressaltamos aqui a importância desta fase no processo de desenvolvimento da atividade no Município, uma vez que com o crescimento do número de fábricas de bichos de pelúcia, a mão de obra especializada era insuficiente para atender as necessidades da atividade que por sua característica é intensiva em trabalho. Assim, na primeira fase do projeto, conforme já mencionado, o foco da ação foi a capacitação, com intensiva atuação de Entidades formadoras de mão de obra ( SENAI ) e formadoras de gestores (SEBRAE). Esta fase contou ainda com a primeira iniciativa efetiva do poder público municipal, por meio da viabilização de uma oficina permanente de formação de mão obra com

---

<sup>12</sup> Segundo informações da Diretoria Administrativa da Prefeitura Municipal de Tabatinga em entrevista realizada no dia 12/12/2005.



máquinas compradas pela Prefeitura do Município e instaladas num galpão também cedido por ela.<sup>13</sup>

Hoje, com cerca de 60 empresas, sendo 46 formais e as demais ainda informais, gerando diretamente 2000 empregos, o setor de bichos de pelúcia que teve sua maior expansão no período de 2000 a 2004, passa por certa estagnação no ritmo de crescimento, mas ao mesmo tempo vem ganhando cada vez mais qualidade e reconhecimento alçando o nome da pequena Tabatinga no cenário nacional.

O município que até recentemente vivia predominantemente da lavoura da cana e da laranja e sofria nos períodos de entressafra, parece ter decididamente encontrado uma alternativa e os reflexos desta evolução já estão sendo sentidos em outros setores de atividade como, por exemplo, o número de minimercados subiu de 4 para 15 de 2000 a 2004. O setor de materiais de construção que em 2000 apresentava somente uma loja na cidade, hoje conta com 4 estabelecimentos. Não só o número de estabelecimentos cresceu como também os existentes também evoluíram ficando maiores e mais modernos. Segundo a Associação Comercial e Industrial de Tabatinga, nestes quatro anos o comércio da cidade se transformou as pessoas compram e pagam e isto cria um círculo virtuoso em favor de novos investimentos e conseqüentemente na geração de novos postos de trabalho.

Dentre os aspectos que mais contribuíram para este desenvolvimento está a formação de uma rede de confiança dos empreendedores em sua capacidade de realizar e na certeza de que poderiam contar com o apoio de entidades comprometidas com o desenvolvimento do Município. Como destaca Locke (2001) a confiança pode efetivamente ser construída por meio de um processo seqüencial que combina elementos de “interesse próprio encapsulado”, intervenção governamental e o desenvolvimento de mecanismos de autogovernança e monitoramento pelos próprios atores. No entanto, este processo não é trivial na medida em que confronta idéias e objetivos, a priori, muito diferentes.

---

<sup>13</sup> A referida oficina não está mais em funcionamento, mas o prédio e os equipamentos ainda continuam lá, conforme constatamos em nossa visita ao município.

Mas nem sempre foi assim, das ações iniciadas timidamente em 2000 sob a desconfiança dos empresários, como lembra a Sra. Cleusa do Valle Lima “ Os consultores perguntavam coisas das quais eu não tinha a menor idéia, como meu consumo mensal de tecido. No começo achei intromissão, mas foi assim que eles me ensinaram a administrar”, hoje as dificuldades são outras e a grande maioria dos empresários já conscientizou da necessidade de buscar novas alternativas sempre.

Nossa pesquisa revelou que as principais mudanças começaram a ocorrer na medida em que mais e mais empresários foram tomando consciência de seu papel no desempenho da coletividade e na formação e consolidação da imagem do município como um importante pólo produtor de bichos de pelúcia e enxovais para bebês. Segundo o Sr. Agnaldo Castelo, presidente da Associação Comercial e Industrial de Tabatinga, a mudança começou a se consolidar quando “os empresários deixaram de se ver como inimigos”. De lá para cá muita coisa evoluiu, especialmente a preocupação com a qualidade dos produtos fabricados na cidade. Na visão do senhor Arivaldo de Almeida Coelho, empresário e presidente da Câmara Setorial, o aspecto que mais evoluiu ao longo deste período foi a visão dos empresários em relação à necessidade de cooperar para crescer.

Em 2004 foi realizada pela primeira vez na cidade uma oficina de planejamento estratégico que teve como objetivo traçar as metas para os próximos dois anos do setor. O principal resultado deste trabalho foi a criação Câmara Setorial dos produtos têxteis<sup>14</sup> que passou a centralizar as ações referentes ao desenvolvimento do setor na cidade e também a fazer a interlocução do setor com outros setores e deu um caráter institucional à organização informal das empresas, conferindo prestígio e força política. Das quarenta e seis empresas formais do setor, vinte e três participam da Câmara. Muito embora exista consciência da necessidade de participação por parte dos empresários, alguns ainda mantêm-se à margem das discussões e apenas esperando para ver o que vai acontecer. Esta visão se aproxima muito da constatação de LOCKE (2001) de que um dos principais elementos geradores de cooperação estão os elementos promotores de relações de confiança o

---

<sup>14</sup> A Câmara Setorial de Tabatinga, funciona junto à Associação Comercial e assumiu as responsabilidades de gestão do projeto e de representação política do setor em diversas instâncias.

interesse o interesse próprio de longo prazo e o cálculo de custos benefícios de atores maximizadores.

Este processo de formalização da governança abriu inúmeras oportunidades, sempre embasadas pelos princípios da cooperação, que como lembra o Presidente da Câmara setorial senhor Arivaldo de Almeida Coelho *“sempre vamos concorrer por clientes, mão de obra e fornecedores, mas foi-se o tempo em que as empresas daqui e de lá se viam como inimigas”*.

Neste sentido nossa pesquisa, cujas principais conclusões apresentamos a seguir, buscou compreender os principais elementos que estão conduzindo a cidade de Tabatinga a um novo patamar de desenvolvimento, saindo da condição de coadjuvante para a de referência regional, servindo de inspiração até para municípios maiores na busca/reencontro de suas vocações.

Em especial, procuramos identificar e compreender os aspectos relacionados à cooperação presentes no município, suas características, dificuldades e avanços obtidos ao longo do período estudado.

Entendemos que os aspectos relacionados à disseminação e absorção da cultura da cooperação por parte dos empresários e das Entidades locais, tenha sido o fator determinante de em tão pouco tempo Tabatinga ter saído da condição de um Município sem perspectivas para a condição de referência no cenário regional e nacional como modelo de desenvolvimento que está dando certo.

Nossa pesquisa esteve ancorada na visão das Entidades que ao longo do tempo conduziram o processo de desenvolvimento do setor e conseqüentemente do município, de tal forma que pudéssemos ter a visão mais ampla possível dos aspectos fundamentais do processo de formação da cultura da cooperação sem, contudo, perder a visão única e indispensável dos empresários locais.

De certa forma, existe uma plena compreensão por parte dos dirigentes das Entidades entrevistadas sobre a importância da cooperação. Muito embora todos tenham consciência de que ainda há muito por fazer, é inegável o avanço ocorrido nos últimos anos, *“ havia um tempo em que éramos um bando de cobras engolindo umas às outras, até que nos demos conta de que somente a cooperação e a ajuda mútua nos fariam evoluir”* lembra o

empresário e presidente da Câmara Setorial senhor Arivaldo de Almeida Coelho.

De uma cultura empresarial totalmente avessa à coletividade desenvolveram-se, conforme pudemos verificar, as bases de uma modalidade de cooperação, em que estão assentados um novo rumo para o desenvolvimento do município. Há grande expectativa de que em se mantendo o ritmo e, principalmente, o foco e a clareza demonstradas pelas lideranças locais, os avanços poderão ser ainda maiores e os resultados cada vez mais surpreendentes.

### **3.4 – A Construção da Cooperação no Município de Tabatinga**

A construção da cooperação em Tabatinga foi um processo relativamente lento e envolveu a participação de várias entidades. Embora a cooperação entre empresas, e empresas e entidades tenha se manifestado mais efetivamente a partir de 2003, na realidade a presença do Sebrae no município desde 1999 e a bem sucedida experiência do Proder da qual resultou a sugestão da busca da confecção de bichos de pelúcia como atividade alternativa frente à crise econômica que a agricultura impunha ao município foram as primeiras sementes de cooperação que viriam a se desenvolver em uma fase posterior.

Nossa pesquisa revelou intensa participação de todas as Entidades envolvidas no processo, ou seja Sebrae, Associação Comercial e Industrial e Agropecuária de Tabatinga, Prefeitura Municipal e mais recentemente a Câmara Setorial dos Produtos Têxteis e, em especial os próprios empresários quanto à sensibilização sobre a importância de atuarem de maneira coletiva e de se capacitarem continuamente.<sup>15</sup>

O Sebrae, conforme já mencionado, teve uma atuação bastante importante porque, além da responsabilidade inicial sobre a própria formulação

---

<sup>15</sup> Uma vez que nosso interesse esteve focado na visão compartilhada pelas Entidades sobre os aspectos de compreensão comum, especialmente aqueles relacionados ao processo de cooperação, durante a apresentação dos resultados em determinados momentos omitiremos as opiniões individuais caracterizando os entrevistados apenas como Entidades.

do grupo, a ação do Sebrae praticamente despertou nos empreendedores locais possibilidade de uma mudança concreta na forma de vida da população. Inicialmente, a participação do Sebrae foi integral desde a estratégia do projeto, passando pela coordenação e execução até o acompanhamento dos resultados. Como ressalta a consultora Patrícia Ferrari Peceguini (Coordenadora do Projeto), *“tínhamos que sensibilizar não só os empresários, mas também os parceiros”*.

Tendo em vista que grande parte das empresas nasceu nos fundos das residências, com empreendedores que iniciaram suas atividades saindo de atividades agrícolas, as mesmas não sentiam necessidade de procurar capacitações gerenciais, e assim, o Sebrae buscou conscientizá-las para a necessidade de realizar controles, capacitar a mão de obra e inserir organização e tecnologia no processo produtivo destas empresas.

Estas capacitações contribuíram ainda para que as empresas passassem a conversar sobre os problemas comuns do grupo, informalmente durante os cursos, e aos poucos a agressividade comum que existia entre os concorrentes foi desaparecendo e dando lugar a um novo modo de pensar e agir de forma cooperada.

A participação da Associação Comercial de início foi mais como suporte às demandas trazidas pelo Sebrae, no entanto, com o passar do tempo a confiança que os empresários foram adquirindo na entidade tornaram-na peça chave na condução do processo, especialmente no que diz respeito à coordenação e execução dos programas de treinamento, fundamentais na primeira fase do projeto.

A dedicação da Associação ao projeto foi tanta que muitos empresários de outros setores começaram inclusive a reclamar da “proteção” da Associação para com as fábricas de bichos de pelúcia. Este aspecto é importante para o contexto geral do estudo, uma vez que com o crescimento da indústria de bichos de pelúcia, os outros setores sentiram-se desprestigiados e demorou a entenderem que o crescimento da indústria favoreceria a todos, especialmente o comércio, como veremos adiante.

Hoje, graças os enormes avanços alcançados no campo da cooperação, a Associação, ainda que extremamente presente e atuante, assumiu um papel secundário na condução do processo, substituída por uma

instância de governança nova e surgida no próprio processo, a Câmara Setorial como explicaremos adiante.

O poder Público Municipal, representado pela Prefeitura, teve pouca participação nas fases iniciais do processo. O aspecto mais importante a ser destacado foi a viabilização da Escola Permanente de formação de Obra para as indústrias.

No campo das políticas públicas, sejam aquelas que chamamos anteriormente de tradicionais, ou sejam novas estratégias de desenvolvimento, pouco ou quase nada pode ser atribuído ao poder público. Um Município pobre e com poucas condições de investimento não oferecia nenhum tipo de incentivo ou benefício para as indústrias do setor, nem tampouco, foi capaz de atender as demandas cabíveis a ela durante a segunda fase do projeto. Hoje a situação parece estar se revertendo e algumas iniciativas já começam a ser tomadas, como a Lei de incentivo à indústria que repassa recursos mensais para serem investidos, especialmente na divulgação da cidade, os estudos para a criação do distrito industrial, e principalmente a conscientização de que a qualidade de vida das pessoas precisa acompanhar o ritmo de crescimento da riqueza Município. Neste sentido, algumas iniciativas de infra-estrutura importantes estão sendo tomadas, como o tratamento de 100% do esgoto, a ambientação da cidade como capital dos bichos de pelúcia, a construção do portal, entre outras.

Quanto à Câmara setorial é, a nosso ver, mais um resultado dos avanços alcançados que propriamente um dos “construtores” do projeto. Nascida a partir da comissão de feira que se reuniu cerca de três meses de maneira não formal e descontinuada, para discutir a realização da feira, a Câmara surge como uma percepção dos próprios empresários da importância de um espaço institucional legítimo que pudesse reunir todas as demandas do setor e representá-lo formalmente em qualquer instância. E não foi diferente, com pouco mais de um ano de existência a Câmara Setorial já é reconhecida na cidade e fora dela como a representante das indústrias de bichos de pelúcia e aos poucos conquista espaço institucional e político condizente com a força do setor.

Coube, todavia, aos empresários a principal parte na construção da cooperação. Neste aspecto, cabe destacar que no início havia grande

resistência por parte dos empresários em participar de reuniões e até mesmo de enviarem seus funcionários para programas de capacitação técnica e gerencial. Esta barreira só foi vencida com muita insistência por parte das Entidades, o que confirma a tese levantada anteriormente de não existir qualquer tipo de cooperação entre as empresas *“muitas vezes era preciso ligar três, quatro vezes para o empresário para ele participar de uma reunião”* revela o representante de uma das Entidades.

Entre os aspectos que mais avançaram em relação à cooperação estão aqueles relacionados à comercialização, com especial destaque para a participação conjunta em feiras nacionais e até mesmo a realização de uma feira na cidade, que já está em sua terceira edição.

Segundo a visão de todas as Entidades, a realização da 1ª. Feira na cidade abriu um novo ciclo no relacionamento entre as empresas e destas com as Entidades, na medida em que muitos não acreditavam que a união dos empresários pudesse resultar em algo concreto, e a feira em uma cidade com as características de Tabatinga, materializou essa possibilidade e, mais, pôs frente a frente empresas formais e informais, mais estruturadas e menos estruturadas e isto contribuiu sobremaneira que para muitos tomassem consciência que com tanta diferença de qualidade entre os produtos, todos acabariam perdendo.<sup>16</sup>

As iniciativas de cooperação no âmbito da comercialização extrapolaram as relações inter firmas e recentemente uma experiência inovadora foi a participação em uma feira em conjunto com empresas participantes de um outro arranjo, no caso Cerquilha e Tietê, especializado na produção de confecções infantis. A experiência exitosa de participação conjunta motivou os empresários de ambos os arranjos para uma nova etapa que será o lançamento de um catálogo de produtos em comum.

Outro aspecto que evoluiu bastante foi a divulgação coletiva. Motivados pelos bons resultados alcançados com o marketing da feira, os empresários passaram a fazer divulgações conjuntas através de folders, catálogos e site na internet<sup>17</sup>. A mais recente iniciativa nesta área será a implantação em breve de outdoor na rodovia Washington Luiz, divulgando a

---

<sup>16</sup> Convém salientar que esta ação contribuiu também para a redução da informalidade no município.

<sup>17</sup> <http://www.ebt.ufscar.br/tabatingababy/>

cidade como um pólo produtor de Bichos de pelúcia. Esta iniciativa deverá favorecer não só o setor, mas a cidade como um todo.

As ações de caráter institucional também se fortaleceram muito com a disseminação da cultura da cooperação, chegando a ponto de o setor já ter estado três vezes com o Governador do Estado de São Paulo e ter participado de importante campanha da Secretaria de Ação Social. Segundo o representante dos empresários, “oportunidades como estas são raras e só as consegue quem está organizado”

Tal atitude revela uma percepção de que ampliar o espaço do “local” pode ser uma ação estratégica e representativa de um grupo mais coeso e organizado.

Ainda no campo da cooperação comercial, algumas empresas já começaram a comprar matérias primas em conjunto, muito embora ainda não seja uma prática comum entre todas as empresas, é preciso lembrar que num processo onde a confiança é construída dia após dia esta iniciativa tem grande relevância quando comparamos ao cenário existente a pouco tempo atrás.

No âmbito local a força institucional do setor levou a Câmara Municipal a aprovar repasse de R\$ 5 mil mensais para serem investidos na divulgação da do setor e em ações de melhoria.

Ainda neste contexto, a criação da Câmara Setorial, materializou os avanços obtidos no campo da cooperação e em servido como instrumento de fortalecimento do setor frente a diversas demandas, sejam elas locais, regionais e até nacionais.

Uma outra forma de cooperação que começa a dar seus primeiros passos é a cooperação técnica gerencial. Como existem empresas em estágios diferentes de maturidade, algumas têm ainda necessidades básicas, como por exemplo uma ferramenta de gestão e controle da produção. Esta ferramenta já utilizada pelas empresas em estágio mais avançado, será disponibilizada a todas as empresas do setor, com treinamento dos interessados via telecentro<sup>18</sup> que também é administrado pela Câmara

---

<sup>18</sup> Os Telecentros fazem parte do programa de inclusão digital do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. É composto por vários computadores interligados em rede local e conectados à internet e tem a orientação de monitores capacitados para atender às demandas dos usuários dos Telecentros.



Setorial. No caso da cooperação gerencial, ela se dá basicamente pro meio dos programas de treinamento e capacitação que são oferecidos periodicamente aos empresários e trabalhadores do setor. Esta, aliás, foi a primeira forma de cooperação encontrada na localidade em função dos projetos desenvolvidos pelo Sebrae, já apresentados neste trabalho.

O setor, como já dito anteriormente, oferece reduzidas barreiras à entrada de novas empresas, especialmente em relação ao conhecimento técnico necessário para ingressar no setor. Apesar das baixas barreiras, a pesquisa mostrou que nos últimos dois anos o número de empresas no setor permaneceu o mesmo, ou seja, em torno de 60 operações (sendo 46 formais e aproximadamente 16 informais). Por essa razão, a cooperação técnica e tecnológica ainda não se faz presente nestas empresas de maneira formal. No entanto, quando levamos em consideração as maneiras não formais de cooperação, percebemos existir uma predisposição para esta prática e até mesmo algumas iniciativas isoladas.

Muito embora o número de empresas tenha ficado estagnado nos últimos dois anos, é importante destacar que as empresas em operação conseguiram evoluir muito em qualidade e produtividade, reflexo disso é o número de empresas com certificação do INMETRO que em 2003 eram apenas duas e hoje todas as empresas possuem a certificação.

Este tipo de exigência, criado pelo próprio mercado, acabou se configurando como a mais importante barreira à entrada de novas empresas. Se por um lado, as exigências tecnológicas e de capital são baixas, as exigências de qualidade aumentam a cada dia e este processo, em nosso entendimento serve de importante “filtro” a possíveis novos produtores e ainda, força os atuais a buscarem padrões cada vez mais elevados de qualidade e produtividade.

Também neste caso, a força da coletividade foi fundamental. A redução do custo de certificação só foi possível devido à ação corporativa da Câmara setorial.

Nosso entendimento é que a cultura cooperação e, portanto, as características deste processo estão em constante construção, que avança à medida que melhoram os laços de confiança entre as empresas e destas com

as instituições presentes na localidade e de acordo com o grau de maturidade do arranjo.

Neste sentido é inegável que Tabatinga está construindo um modelo de cooperação sólido e que ainda trará grandes conquistas para o setor e conseqüentemente para o Município. No entanto, este não é um processo linear e que avança de maneira inequívoca, e devemos ter clareza de que sua evolução depende de fatores intrínsecos a qualquer espaço produtivo onde convivem interesses e objetivos distintos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação discutiu, como tema central, o papel das políticas públicas e, em especial da cooperação no processo de desenvolvimento das localidades com algum tipo de especialização produtiva. Para tanto nos valem do estudo de caso da indústria de confecção de bichos de pelúcia e enxovais infantis no município de Tabatinga.

Nossa busca pela compreensão dos fatores que levam um município de tradição fortemente agrícola a se desenvolver em uma direção diferente e buscar alternativas mais voltadas à economia urbana e industrial mostrou, para o caso de Tabatinga alguns aspectos peculiares, principalmente quando levamos em consideração as pré condições encontradas no município antes de sua especialização produtiva. Cabe ainda ressaltar que se trata de uma nova atividade na localidade o que, ao mesmo tempo em que dificultou a adoção de critérios de comparação, levou-nos a um caminho intrigante de entender como surgem novas atividades em um contexto amplamente desfavorável.

Neste sentido, no caso estudado, a “descoberta” desta nova vocação foi o fator fundamental, mas não o único, no processo de desenvolvimento recente do município. Se antes a comunidade empresarial vivia à mercê das flutuações do mercado agrícola, especialmente da cana e da laranja, hoje podemos afirmar que não são apenas fatores exógenos que comandam o ritmo de desenvolvimento da localidade e sim, uma combinação destes com fatores endógenos que até o presente momento tem tido uma importância relativa muito maior do que o primeiro.

Este fato se explica em parte pela descoberta de um importante nicho de mercado e em parte pelas condições de produção beneficiadas pelo baixo nível de exigências à entrada incluindo-se aí as de cunho tecnológico e de capital.

No entanto, é preciso ter clareza de que a descoberta da vocação do município não teria se transformado em desenvolvimento do território se não houvesse ali aspectos peculiares da cultura local e principalmente microrregional, considerando a proximidade de outros municípios com tradição em confecções, que favoreceram amplamente a adoção de um projeto de desenvolvimento.

Em toda a literatura analisada encontramos várias referências ao papel a ser desempenhado pelo poder público na estratégia e condução do processo de desenvolvimento, sendo muitas vezes colocado como fator crítico de sucesso de

processos de cooperação empresarial. (LOCKE, 2001) No caso estudado, ao contrário do que sugerido na literatura, todo o processo ocorreu praticamente sem a intervenção do poder público. Nossa pesquisa revelou que mesmo quando demandada a municipalidade não conseguiu atender, a não ser em momentos bem específicos e isolados, às necessidades tipicamente de sua responsabilidade. Este fato, para as entidades que conduziram o projeto prejudicou, mas não inviabilizou a mudança de paradigma que está sendo experimentada pela localidade.

Na verdade, esta constatação confronta-se com uma de nossas hipóteses iniciais de que a mudança da estratégia nas políticas públicas, saindo do convencional, é que teria sido o fator propulsor do desenvolvimento da localidade.

Hoje, parece-nos claro que o poder público é muito mais um dos beneficiados pelo processo do que co-responsável por ele.

A questão que se coloca agora é se o poder público será capaz de atender às necessidades advindas deste processo de desenvolvimento, como por exemplo, melhorias na infra-estrutura urbana, criação de mecanismos legais para assegurar o futuro da atividade, entre outras.

Os fatos recentes apresentados ao longo do trabalho parecem mostrar uma nova postura do poder público frente à nova realidade do município e do setor, que de emergente passa a ter força institucional e política capaz de traçar seu próprio destino.

Muito embora não tenha sido o poder público o impulsionador e animador do processo desenvolvimento há que se destacar que as evidências apontaram para uma condição *sine qua non*, ou seja, a existência de agentes com esta capacidade. No estudo apresentado, este papel foi desempenhado pelo Sebrae-SP que desde a clarificação da vocação, via estudo elaborado no âmbito do Programa de Desenvolvimento Regional (PRODER), foi o grande responsável pelas estratégias e pela condução das ações específicas desenvolvidas.

Destaca-se também o papel da Associação Comercial e Industrial na execução das atividades e como articulador local, gerando confiança entre os empresários e sendo o canal direto entre o pensar e o agir.

Do ponto de vista da configuração territorial, são evidentes as vantagens competitivas geradas pela concentração geográfica e setorial dessas empresas que estão associadas, em um primeiro momento, à ocorrência de economias externas incidentais (Marshallianas), tais como a criação de uma força de trabalho

especializada, a instalação de fornecedores locais de insumos e serviços e a rápida difusão de conhecimentos e idéias. (Marco,S 2003)

Entretanto, a elas podem-se somar outras externalidades positivas, decorrentes da cooperação e da ação conjunta entre os atores presentes no arranjo, levando, por exemplo, ao aumento do poder de barganha junto aos fornecedores e a uma maior especialização entre as empresas, gerando o que Schmitz denominou de "eficiência coletiva". Entretanto, a especialização depende das características de cada setor e, no caso estudado, ainda não se aplica.

Muito embora, a especialização da produção ainda não seja uma necessidade do setor há que se destacar dois fatores importantes. Primeiro, a indústria de bichos de pelúcia surge da especialização da produção na indústria de confecções da região, especialmente da cidade de Ibatinga, que terceirizava boa parte do processo para produtores informais de municípios vizinhos, entre eles o Município de Tabatinga. Este processo levou à criação de uma mão de obra especializada na região e que com o declínio da produção de bordados ficou sem essa alternativa de complementação de renda. Segundo, estão presentes no arranjo de Tabatinga, diversos outros elementos que o configuram como tal, entre eles destacamos: a similaridade do produto final; a existência de fornecedores de matérias primas; a cooperação entre e intra empresas; uma rede de parceiros atuando na localidade, entre outros aspectos que caracterizam um arranjo produtivo local.

Da conjunção destes fatores, ou seja, a existência de uma vocação produtiva, a atuação de entidades parceiras e das vantagens obtidas pela configuração territorial, e do aumento do grau de confiança das empresas que leva à cooperação, resulta a capacidade de transformar realidades. No entanto, há que se destacar que este não é um processo de curto prazo e deve ser compreendido em seus diversos estágios de amadurecimento e levando-se em consideração as condições sociais e culturais, da localização, do contexto institucional e do ambiente econômico e competitivo em que estão inseridas. Além disso, é um processo que requer constante conscientização dos atores envolvidos e de clareza no estabelecimento de metas de médio e longo prazos.

Por fim, cabe ressaltar a especificidade do estudo apresentado que por suas características é único e não pode ser generalizado. No entanto, uma dúvida ainda permanece: será que com estratégias de políticas públicas claramente definidas para estes objetivos os resultados seriam outros ? Afinal, o Poder Público ainda é o

principal promotor e articulador do desenvolvimento dos territórios? Nosso estudo não conseguiu chegar a estas respostas, mas acreditamos ter contribuído para a identificação de elementos importantes que determinam, o desenvolvimento desigual dos municípios que, assim como a cultura da cooperação, é um processo em constante construção.

## 5 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

\_\_\_\_\_. *Diagnóstico de Competitividade para as pequenas empresas*. Brasília: 1995.

ARANHA, Maria Lucia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. *Filosofando: introdução à filosofia*. 2. Ed. São Paulo: Moderna, 1992.

BAENINGER, Rosana. *Região Administrativa Central: Região de Governo de Araraquara e Região de Governo de São Carlos*. Campinas: UNICAMP, Núcleo de Estudos de População, 1995.

BECATTINI, G. (1984) “O distrito Marshalliano: uma noção socioeconômica”. In: *As regiões ganhadoras: Distritos e Redes – os novos paradigmas da geografia econômica*. Oeiras: Celta Editora.

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.

BENKO, G. (1996) *Economia, Espaço e Globalização, na aurora do século XXI*. HUCITEC. São Paulo.

CACCIAMALLI, Maria C.; PIRES, Julio M. *Perspectivas das micro e pequenas empresas ante o contexto atual da economia mundial e brasileira*. *Revista Estado e Economia*. São Paulo, v.27, especial, p.85-115, 1997.

CAMPOS, R. (2003) *Ampliam espaços de aprendizagem: um foco para políticas de estímulos aos APL*. Versão preliminar preparada para o Colóquio Internacional de Desenvolvimento Local – UCDB – Campo Grande-MS.

CAMPOS, R.C., NICOLAU, J.A. e CARIO, S. A.F. (1998) “O Cluster da Indústria Cerâmica de Revestimento em Santa Catarina – um estudo de caso de Sistema Local de Inovação (versão preliminar)”. Rio de Janeiro.

CAMPOS, R. R; NICOLAU, J. A; BARBETTA, P. A. A. *Aspectos Metodológicos para Pesquisa de Micro e Pequenas Empresas em Arranjos Produtivos Locais*. Nota Técnica 2, UFSC/CSE/SEBRAE., Florianópolis, 2003.

CANDIDO, G. A. e ABREU, A.F. *Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional*.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis H. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e desenvolvimento Local: estratégias para a conquista de competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1998.

CASAROTTO FILHO, N.E.; CASTRO, J.E.; FIOD NETO, M & CASAROTTO, R.: *Redes de Pequenas: as vantagens competitivas na cadeia de valor*". *Anais do Encontro Nacional de Engenharia da Produção*. CD-ROM 1998.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de Pequena e Média Empresa e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1998.

CASSIOLATO, J. e LASTRES, H. M. M.(1999) "*Sistemas locais de inovação: uma introdução em globalização e Inovação localizada – Experiências de Sistemas locais no Mercosul*." Ministério de Ciência e Tecnologia, IBICT/MCT.

CASSIOLATO, J. e LASTRES, H.M.M. (2001) *Arranjos e sistemas produtivos locais na indústria brasileira*. In: *Revista de Economia Contemporânea*, 5 especial, Rio de Janeiro.

CASSIOLATO, J. e SZAPIRO, M. (2002) "*Aglomerações geográficas e sistemas produtivos e de inovação*". Nota Técnica do Projeto Promoção de Sistemas Produtivos Locais de Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. IE/UFRJ, Rio de Janeiro.

CEE/MTb (Cadastro de Empresas e Empregadores do Ministério do Trabalho e Emprego) 1997.

CHESNAIS, F. A. (1996) *A mundialização do capital*. Xamã. 1994



DEMO, Pedro. *Pesquisa e construção de conhecimento*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

DINIZ, C.C.(2000) *Global-Local: Interdependências e desigualdades ou Notas para uma Política Tecnológica e Industrial Regionalizada no Brasil*. Estudos Temáticos. Nota Técnica 9. IE/UFRJ,Rio de Janeiro.

DOWBOR, Ladislau. *O poder local diante dos novos desafios sociais*. In: FUNDAÇÃO PREFEITO FARIA LIMA – CEPAM. *O município no século XXI cenários e perspectivas*. São Paulo, 1999.

FARAH, Marta F.S. *Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas locais*. In: FUNDAÇÃO PREFEITO FARIA LIMA – CEPAM. *O município no século XXI cenários e perspectivas*. São Paulo, 1999.

FERREIRA, H. C. *Cluster: uma alternativa de estratégia competitiva para o segmento de cama, mesa e banho da indústria têxtil de Santa Catarina*. 2000. 113f. Dissertação - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina.

FREEMAN, C. e PERES, C. (1975) *La Teoria Econômica de la inovacion Industrial*, Espana, Alienza.

FREEMAN,C.(1995) “*The national system of inovation in historical perspective*”.Cambridge Journal of Economics. Cambridge,v.19,n1p.5-24.

FURTADO, Celso. *O mito do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

GALVÃO, O. J. A.(2000) “*Clusters e distritos industriais: estudo de casos em países selecionados e implicações de política*”. Planejamento de Políticas Publicas, UFPE.

GALVÃO, A . P. e COCCO, G. *Desenvolvimento Local e Espaço Público: Questões para a Realidade Brasileira*. Revista RECITEC, Recife: 3(1): 145-158, 1999.

HUMPHREY, J. e SCHMITZ, H. (2000) “ *Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research.*”IDS Working Paper 120, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.

LAMPARELLI, Celso M. *Cooperação intermunicipal e desenvolvimento: soluções regionais para o desenvolvimento municipal.* In: FUNDAÇÃO PREFEITO FARIA LIMA – CEPAM. O município no século XXI cenários e perspectivas. São Paulo, 1999.

LORENZO, H. C. (1979) “*Origem e Crescimento da Indústria na Região de Araraquara. São Paulo, 1900-1970*”. Dissertação de Mestrado. FFLCH.USP.

LORENZO, H. C. (2001) *Reestruturação Produtiva - políticas de desenvolvimento local.* Revista Uniara.

MARCO, Sueli Aparecida de. - *Novas abordagens à promoção das pequenas empresas: um estudo do programa SEBRAE de desenvolvimento de arranjos produtivos locais.* Campinas, SP, 2003.

MARKUSEN, Ann. *Área de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos Industriais.* Nova Economia. Belo Horizonte, v.5, n.2, p.9-44, dez. 1995.

MARTINELLI, D.P.; JOYAL, A. *Desenvolvimento Local e o Papel das Pequenas e Médias Empresas.* São Paulo: Manole, 2003.320p.

MARTINS, Vera; LUQUE, Antonio C. *O papel dos municípios no desenvolvimento econômico.* In: FUNDAÇÃO PREFEITO FARIA LIMA – CEPAM. O município no século XXI cenários e perspectivas. São Paulo, 1999.

MEYER-STAMER, J. *Estratégias de desenvolvimento local e regional: Clusters, política de localização e competitividade sistêmica.* Joinville, 2000. 26p. (Mimeo)

NADVI, K. *The cutting edge: Collective efficiency and international competitiveness in Pakistan.* Brighton: Institute of Development Studies ( Discussion paper, 360), 1997.

NEGRI, Barjas. *Concentração e desconcentração da indústria em São Paulo (1880-1990)*. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 1996.

NORONHA, E.G.; TURCHI, L. *Política industrial e ambiente institucional na análise de Arranjo Produtivo Local*. Brasília: IPEA, 2005. Texto para Discussão nº1076. 31p. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/publicações/textoparadiscussão.pdf>.

PACHECO, Carlos A et alii.. *A nova realidade regional da indústria paulista: subsídios para a política de desenvolvimento regional. Ensaio FEE*, Porto Alegre, v.16, p. 242-276, 1995.

PIORE, M.J. ; & SABEL, C.F. *The second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*. NeW York: Basic Books, 1984.

PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. Trad. Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PYKE, F.; BECATTINI, G.; & SENGENBERGER, W. *Industrial districts and inter-firm-co-operation in Italy*. Geneva:International Institute for Labour Studies, 1990.

SEBRAE (Serviço de Apoio às micro e pequenas empresas de São Paulo). *Subsídios para Identificação de Clusters no Brasil*. São Paulo: SEBRAE, 2002b.

SERRA, N. *O Desempenho das Micro e Pequenas Empresa o Setor Têxtil - Confecção*. São Paulo: Relatório de Pesquisa – Sebrae / IPT, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Indicadores de competitividade para micro e pequenas empresas industriais no Brasil*. Brasília: 1993, 1v.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO. *Diagnóstico Municipal e Plano de Ação para o município de Araraquara*. São Paulo, 1999.

SOUZA, Maria Carolina A F.; GARCIA, Renato. Sistemas locais de inovação em São Paulo. In: *Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no mercosul*. CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Maria Helena M. Editores. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

SOUZA, Maria Carolina A F.; MAZZALI, Leonel; BACIC, Miguel J. *Relações de Cooperação com as grandes empresas: oportunidades e limites para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas – reflexões para o caso do Brasil*. *Ensaio FEE*. Porto Alegre, v.18, n.2, p.201-234, 1997.

WESTPHAL, Márcia F.; ZIGLIO, Erio. *Políticas Públicas e Investimentos: A intersectorialidade*. In: Fundação Prefeito Faria Lima – CEPAM. *O município no século XXI: cenários e perspectivas*. São Paulo, 1999.

[www.iel-sc.com.br/forumcat/coletanea/textil.htm](http://www.iel-sc.com.br/forumcat/coletanea/textil.htm)

[www.read.ed.ufrgs.br/read18/artigo/artigo4.PDF](http://www.read.ed.ufrgs.br/read18/artigo/artigo4.PDF)

**ANEXOS**

## **Anexo 2**

### **Projeto**

# **Desenvolvimento do Setor de Confecção de Bichos de Pelúcia e Artigos para Recém-nascidos da Cidade de Tabatinga - São Paulo**

SEBRAE/SP

### **INSTRUÇÃO NORMATIVA 022/01**

#### **A) APRESENTAÇÃO**

O Projeto Desenvolvimento do Setor de Confecção de Bichos de Pelúcia e Artigos para Recém-nascidos da Cidade de Tabatinga – São Paulo, desenvolvido a partir do diagnóstico do PRODER – Programa de Emprego e Renda e, em consonância com as diretrizes do Sistema SEBRAE, tem o objetivo de promover no prazo de 1 (um) ano a capacitação técnico-gerencial de 40 empresas de confecção, produtoras de Bichos de Pelúcia e Acessórios para Recém-nascidos, requalificar um grupo de 160 pessoas em corte e costura básica, bem como contribuir para a institucionalização da “marca Tabatinga” e torná-la um centro de excelência na produção desses artigos, através da implantação de novas tecnologias, capacitação gerencial e consultoria às empresas, marketing institucional e capacitação de mão-de-obra produtiva desse setor.

#### **B) JUSTIFICATIVA**

Através do diagnóstico realizado pelo PRODER em 1999, descobriu-se que o município de Tabatinga tinha grande produção no segmento de bichos de pelúcia e acessórios para recém nascidos, possuindo mais de 60 pequenas fábricas. Sendo que apenas algumas eram formalmente constituídas e a maioria eram empresas informais, gerando mais de 2.000 empregos diretos em um município de aproximadamente 13.000 habitantes. Significa dizer que a base do emprego do município está vinculada ao setor da confecção. Os empresários trabalham de forma desarticulada, produzindo com baixa produtividade e qualidade e pouca aderência às Normas Técnicas

O apoio a institucionalização da marca do município, como produtor de bichos de pelúcia e artigos infantis, atende aos anseios da comunidade local, que vê nesta ação a possibilidade de estabelecer o diferencial de qualidade de sua produção, bem como garantir a manutenção dessas pequenas empresas no município .

### **Caracterização do Setor em Tabatinga**

- 100% dos funcionários são treinados na própria empresa
- 86% não se preocupam com medidas de segurança
- 60% dos proprietários já exerceram todas as funções do processo
- 86% não oferecem qualquer incentivo a produtividade
- 50% consideram ruim o nível de mão-de-obra na região
- 83% dos empresários acreditam no crescimento do setor
- 4 transportadoras servem a região
- O prazo médio de entrega é de 15 dias

Fonte: Diagnóstico Setorial – SEBRAE/SP

### **C) IDENTIFICAÇÃO DA AÇÃO**

A ação a ser desenvolvida traduz-se em uma abordagem junto ao setor de confecção de Bichos de Pelúcia e Acessórios para Recém-nascidos, integrando produtos/projetos SEBRAE como: capacitação empresarial, adequação de processos produtivos, requalificação de mão-de-obra desempregada, capacitação de mão-de-obra empregada nas empresas de confecção e apoio nas ações de marketing institucional para consolidar a cidade de Tabatinga como uma referência da produção desses artigos. As ações deverão ser realizadas no período de fevereiro/2001 a dezembro/2001.

## D) DESCRIÇÃO DAS FASES DE EXECUÇÃO

### 1 – Comunicação com o setor

- Cadastramento de 40 empresas
- Cadastramento de 160 pessoas (mão-de-obra desempregada) que serão treinadas em corte costura básica
- Cadastramento dos empreendedores que irão participar dos treinamentos de capacitação gerencial

### 2 -Capacitação de mão-de-obra

- Treinamento em corte e costura básica (reta e overloque) para pessoas desempregadas – 8 turmas e 1 turma para mão-de-obra empregada nas empresas de confecção – 180 pessoas
- Treinamento em Corte Industrial básico – 1 turma: 20 pessoas
- Treinamento em desenho e desenvolvimento de coleções – 2 turmas; 40 pessoas
- Treinamento em manutenção de máquinas industriais (reta e overloque) – 2 turmas: 40 pessoas
- Treinamento em Inspeção de Qualidade no processo – 1 turma: 20 pessoas
- Treinamento em Supervisão da Produção – 2 turmas: 40 pessoas
- Treinamento em 5S – Housekeeping – 2 turmas: 60 pessoas

#### Capacitação Gerencial

- Curso de Custos e Formação de Preços – 1 turma: 20 empresários
- Curso de Fluxo de Caixa e Análise Econômico-financeira – 1 turma: 20 empresários
- Curso Técnicas de Negociação – 2 turmas: 40 empresários
- Curso Estratégia de Vendas – 2 turmas: 40 empresários
- Curso Saber Empreender – 1 turma: 20 empresários <sup>1</sup>

### 3 – Assessoria de implantação para 40 empresas

- Assessoria para implantação do Sistema de Custos nas empresas – 400 hs
- Assessoria para implantação de Fluxo de Caixa e Análise Econômico-financeira nas empresas – 400 hs

### 4 –Tecnologia: para 40 empresas

- Estudo e implantação de lay-outs – 160 hs
- Racionalização de processos – 160 hs
- Implantar controle de produção – 160 hs
- Estudo de tempos (cronometragem e cronoanálise) – 160 hs
- Balanceamento da linha de produção e cálculo de eficiência – 160 hs

### 5 – Atividades de apoio à comercialização

---

<sup>1</sup> O curso Saber Empreender consta da programação do projeto porém não está orçado como dispêndio



- Workshop sobre tendências do segmento – 1 workshop: 60 pessoas
- Oficina de criatividade/design – 1 oficina: 60 pessoas
- Exposição temática com fornecedores de equipamentos para confecção – 1 feira: previsão de 5.000 participantes

Estudo de mercado para exportação – 100 hs para as 40 empresas

- Caravanas para visitação a grandes empresas do segmento – 2 caravanas: 60 pessoas

6 – Apoio Técnico para as 40 empresas

- Planejamento de ações futuras – 100 hs
- Realização de ações associativistas – 8 hs
- Consultoria marketing institucional – 80 hs
- Consultoria de Turismo – 120 hs

6 – Avaliação de Resultados das 40 empresas e das 160 pessoas (requalificação de mão-de-obra)

- Pesquisa de campo – 320 hs
- Extensão de soluções para empresas de outras regiões – 80 hs

#### **E) IDENTIFICAÇÃO, NÍVEL DE ENVOLVIMENTO E RESPONSABILIDADES DE PARCEIROS**

O Projeto prevê a participação dos parceiros abaixo relacionados, com o apoio caracterizado através de recursos econômicos e institucionais.

- Prefeitura Municipal de Tabatinga
- Associação Comercial e Industrial de Tabatinga

#### **F) IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO A SER ATINGIDO**

Empresários do setor de confecção de Bichos de Pelúcia e Acessórios para Recém-nascidos e preparação de mão-obra da cidade de Tabatinga

#### **G) BENEFÍCIOS PARA OS CLIENTES**

- Aumento da competitividade empresarial;
- Acesso a informações e novos mercados;
- Acesso a oportunidades de negócios;
- Fortalecimento dos setores na região.
- Acesso a oportunidades de emprego

#### **H) PLANO DE METAS E RESULTADOS ESPERADOS**

- Gerar e disponibilizar conhecimentos técnicos, tecnológicos e de gestão inicialmente para 40 MPE's empresas de confecção de "Bichos de Pelúcia e Acessórios para Recém-nascidos".
- Capacitar 160 pessoas em "corte e costura básicas", provindas de outras atividades.
- Capacitar 320 pessoas integrantes da mão-de-obra empregada nas empresas de confecção de Tabatinga.

<b>Metas Físicas</b>	
Empresas atendidas (gestão)	40
(Capacitação mão-de-obra desempregada)	160
Capacitação de mão-de-obra empregada	320
Participantes/palestras	60
Associação criada	1
Exposições temáticas	1
Workshop sobre novas tendências do mercado	1
Caravanas	2
Oficina de criatividade/design	1
Estudo de mercado para exportação	
Institucionalização e consolidação da "marca" Tabatinga com produtora de Bichos de Pelúcia e Acessórios para Recém-nascidos	

#### **I) DEMONSTRAÇÃO DA CAPACIDADE DO PROJETO ATENDER ÀS NECESSIDADES PREVIAMENTE DEFINIDAS**

O Projeto Desenvolvimento do Setor de Confecção de Bichos de Pelúcia e Artigos para Recém-nascidos da Cidade de Tabatinga - São Paulo atende às seguintes necessidades, em conformidade com as diretrizes apresentadas pelo documento de reformulação do plano de trabalho/orçamento do Sistema SEBRAE - exercício 2001, em seus itens Objetivos Estratégicos, Estratégias de Atuação e Ações Estratégicas:

##### **• OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

###### **Externos**

- Reduzir os níveis de mortalidade das MPE's
- Incrementar a participação das MPE's em mercados
- Aumentar a participação das MPE's no total de pessoas ocupadas

## **Internos**

- Atuar nas necessidades dos clientes atuais e futuros com o objetivo de internalizar conhecimentos que possam ser replicados para outras localidades
- **ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO - SETORES PRIORITÁRIOS**
- Confeção
- **AÇÕES ESTRATÉGICAS**
- Promover o acesso das MPE's às tecnologias necessárias ao seu desenvolvimento.
- Criar e aprimorar mecanismos de apoio à comercialização dos produtos das MPE's;
- Capacitar um grupo de pessoas para que se habilitem ingressar no mercado de trabalho;
- Implementar ações que visem o desenvolvimento da cultura associativista e o fortalecimento das diversas formas de associativismo;
- Implantar sistema de gestão de recursos humanos para os colaboradores e internos e terceirizados
- Incentivar o empreendedorismo e a formação de lideranças empresariais
- Implantar política de geração, prospecção e disponibilização de conhecimentos e soluções para as MPEs e potenciais empreendedores e seu ambiente de atuação.

## **J) MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO**

Todas as fases do Projeto serão acompanhadas por técnicos e consultores do SEBRAE-SP, utilizando-se de ferramentas e indicadores já existentes no SEBRAE-SP.

A fase final do projeto prevê a realização de uma pesquisa de campo para avaliação da evolução dos resultados das empresas participantes. Essa pesquisa estará considerando indicadores quantitativos e qualitativos como por exemplo:

- Variação do faturamento;
- Aumento da produtividade;
- Redução do prazo de entrega dos pedidos;
- Variação do número de clientes;
- Evolução nas ferramentas gerenciais;
- Aumento da formalização dos empreendimentos existentes na região;
- Aumento do número de trabalhadores ocupados;

- Desenvolvimento competitivo das empresas (verificado através da constatação da utilização de ferramentas gerenciais, da evolução do faturamento etc)
- Organização e formação de núcleos de trabalho associativista e cooperativista.

#### **K) RESPONSÁVEL PELO PROJETO**

Escritório Regional de Araraquara  
Gestor: Patrícia Ferrari Peceguini  
Unidade Organizacional de Desenvolvimento Local e Regional.  
Gestor: Sr. Gerson Braz

## Anexo 1 – Roteiro de Entrevista

### Roteiro de Entrevista Semi-estruturada

#### Identificação da Entidade

1. Nome da Entidade:
2. Localização:
  - (a) Endereço:
  - (b) Bairro:
  - (d) CEP:
  - (e) Município:
  - (f) UF:
  - (g) Telefone para contato:
  - (h) *E-mail*:
  - (i) CNPJ
  - (j) Nome do entrevistado:
  - (k) Relação do entrevistado com a entidade:

1 - Que tipo de participação sua entidade teve/está tendo no desenvolvimento do APL ?

formas de participação	Grau de relevância
( ) estratégia do projeto	(1) (2) (3) (4) (5)
( ) coordenação	(1) (2) (3) (4) (5)
( ) execução	(1) (2) (3) (4) (5)
( ) formação de Mão de obra	(1) (2) (3) (4) (5)
( ) formação empresarial	(1) (2) (3) (4) (5)
( ) outras (quais ? )	
_____	(1) (2) (3) (4) (5)
_____	(1) (2) (3) (4) (5)

2 – Quais as ações rotineiras e o grau de envolvimento de sua Entidade nas ações diárias no APL ? Porquê ? ( atribua uma nota de zero a cinco) Ex. (reuniões de acompanhamento, treinamentos, prospecção de novos mercados, etc)

(1) (2) (3) (4) (5)

3 - Em sua percepção existe cooperação entre e intra empresas no setor ?

sim  não

Se sim, de que tipo ?

comercial

técnica

Institucional

Outra \_\_\_\_\_

3.a.- Dentre as formas de cooperação apontadas acima, que atividades são realizadas de maneira cooperada pelas empresas ? e com que frequência ?

fabricação de produtos ( não inclui terceirização)

sempre

às vezes

raramente

Compra de matéria prima e outros insumos

sempre

às vezes

raramente

Uso de máquinas e equipamentos

sempre

às vezes

raramente

Comercialização nacional ( feiras, show rooms, road shows, missões, etc)

sempre

às vezes

raramente

Comercialização internacional

sempre

às vezes

raramente

Ações para melhoria de processos ou de produtos

sempre

às vezes

raramente

Ações para melhoria de gestão

sempre

às vezes

raramente

Acesso ao Crédito

*sempre*                       *às vezes*                       *raramente*

Ações para o desenvolvimento do APL ( de maneira abrangente, considerar o território)

*sempre*                       *às vezes*                       *raramente*

Difusão de novas tecnologias

*sempre*                       *às vezes*                       *raramente*

outras

---



---

3.b – Existe cooperação com fornecedores e distribuidores ?

sim               não

Se sim, de que tipo ?

4 - Qual a importância da cooperação no processo de formação e consolidação do APL ? ( atribua uma nota de zero a cinco, sendo zero pouco importante e cinco indispensável)

(1) (2) (3) (4) (5)

Observações:

5 – Sobre a participação de sua Entidade no processo de criação de cooperação entre as empresas como você classificaria na escala abaixo ? ( sendo zero pouco importante e cinco, fundamental)

Porquê ?

(1) (2) (3) (4) (5)

6 - Qual o aspecto mais evoluiu ao longo tempo em relação à cooperação entre as empresas do município ? Porquê ?

## Questões de caráter geral

7 - Em sua visão qual foi o fator determinante de tomada de consciência de que alguma coisa deveria ser feita ?

8 – Há muita atividade informal no Município ? qual a importância disso para o APL ?

9 – As políticas públicas tem conseguido acompanhar a evolução da iniciativa privada ?

9.a – O poder público adota medidas de incentivos aos negócios do APL ? Quais ?

9.b – Quais ?

10 – Em sua percepção, o Município todo evoluiu do ponto de vista econômico e social ? Em que aspectos ?



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)