

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE ECONOMIA

VERIDIANA CAVALCANTE MOTA ROSA

**ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE BORDADOS EM MARANGUAPE-CE: UM
ESTUDO DE CASO**

FORTALEZA
2006

VERIDIANA CAVALCANTE MOTA ROSA

ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE BORDADOS EM MARANGUAPE-CE: UM
ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada à Faculdade de
Economia, Administração, Atuária,
Contabilidade e Secretariado Executivo,
como requisito parcial para obtenção do
grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Jair do Amaral Filho

Fortaleza
2006

VERIDIANA CAVALCANTE MOTA ROSA

ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE BORDADOS EM MARANGUAPE-CE: UM
ESTUDO DE CASO

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Ciências Econômicas, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas da ética científica.

Data da aprovação ___/___/___

| | |
|---|---------------|
| _____ Prof.(a). _____ Jair do Amaral Filho | Nota ----- |
| _____ Prof.(a). _____ Maria Cristina Pereira de Melo | Nota ----- |
| _____ Prof.(a). _____ Ana Carênina de Albuquerque Ximenes | Nota ----- |

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu a vida, e que me dá forças para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

Aos meus pais e minhas irmãs, com quem aprendi os valores da vida, e que são meus maiores incentivadores na busca dos meus sonhos.

Ao meu namorado Neto, por todo incentivo, amor, companheirismo, dedicação e carinho.

Às minhas amigas Marlete e Maria Lúcia, com quem dividi tanto tempo estudando, e que me incentivaram em muitos momentos difíceis, muito obrigada.

Ao meu orientador Jair do Amaral, que me auxiliou na elaboração deste trabalho, mostrando-me a importância do tema.

A professora Ana Carênina, da Faculdade Sete de Setembro, que me apresentou o Arranjo Produtivo de bordado, e me auxiliou no material para pesquisa.

A Benedita Áurea, presidente da associação, que me auxiliou nas entrevistas com as bordadeiras e me recebeu com muita atenção e paciência.

A Elayne Cristina, do SEBRAE, que me auxiliou no material para pesquisa e na apresentação ao Arranjo Produtivo de Bordado, juntamente com a professora Ana.

E aos demais que, de alguma forma, contribuíram na elaboração desta monografia.

RESUMO

Os Arranjos Produtivos Locais são formados a partir de identidades locais e formação de vínculos territoriais, compreendendo um município ou vários municípios que possuem uma base cultural, social, política e econômica em comum. Buscou-se no presente estudo analisar o desempenho do Arranjo Produtivo de Bordado de Maranguape e sua importância para o desenvolvimento social e econômico do Município, identificando os agentes formadores, sob aspectos de aprendizagem, inovação, interação e cooperação. Foi aplicado junto às bordadeiras da Associação Produtiva Artesanal de Maranguape, um questionário elaborado pela Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, além do questionário foram pesquisados livros, sites e artigos. Resultados da pesquisa mostraram que a Associação necessita de apoios para melhoria de sua infra-estrutura e a sua importância para o desenvolvimento social e econômico do Município de Maranguape-Ceará.

Palavras-Chaves: Arranjo Produtivo Local, Aprendizagem, Inovação, Cooperação, Interação.

SUMARIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO..... | 01 |
| 1. ABORDAGEM CONCEITUAL - ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS..... | 03 |
| 1.1 Apresentação..... | 03 |
| 1.2 Referencial conceitual de APL's..... | 03 |
| 1.3 Caracterização..... | 05 |
| 1.3.1 Algumas características dos APL's..... | 05 |
| 1.4 Arranjos Produtivos estudados pelo Sebrae no Ceará..... | 08 |
| 2. CARACTERÍSTICAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE BORDADOS DE MARANGUAPE-CE..... | 11 |
| 2.1 Apresentação..... | 11 |
| 2.2 Abordagem histórica: Maranguape..... | 11 |
| 2.3 Trajetória do núcleo produtivo..... | 12 |
| 2.4 Associações de bordados de Maranguape..... | 13 |
| 2.4.1 AMA - Associação Maranguapense dos Artesãos..... | 13 |
| 2.4.2 ASMUI - Associação dos Moradores Unidos do Itapebussu..... | 14 |
| 2.4.3 APAM - Associação Produtiva Artesanal de Maranguape..... | 15 |
| 2.5 Características da Associação Produtiva Artesanal de Maranguape..... | 16 |
| 2.5.1 Produção..... | 16 |
| 2.5.2 Etapas do processo produtivo..... | 17 |
| 2.5.3 Principais fatores determinantes para manter a capacidade competitiva do produto.. | 20 |
| 2.5.4 – Características da mão-de-obra local..... | 20 |
| 2.5.5 – Comercialização dos produtos..... | 22 |

| | |
|---|----|
| 3. O DESENVOLVIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO DE BORDADO DE MARANGUAPE..... | 24 |
| 3.1 Apresentação..... | 24 |
| 3.2 Inovação..... | 24 |
| 3.3 Aprendizado..... | 27 |
| 3.4 Cooperação..... | 30 |
| | |
| CONCLUSÃO | 34 |
| | |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 37 |
| | |
| ANEXOS | |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| QUADRO 1: Aspectos Comuns das Abordagens de Aglomerados Locais..... | 07 |
| QUADRO 2: APL's Estudados pelo SEBRAE no Ceará..... | 09 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| TABELA 1: Dificuldades na Produção – APAM/2006..... | 18 |
| TABELA 2: Escolaridade do Pessoal Ocupado – APAM/2006..... | 20 |
| TABELA 3: Características da mão-de-obra local – APAM/2006..... | 21 |
| TABELA 4: Inovações entre 2004 e 2006 – APAM/2006..... | 25 |
| TABELA 5: Fontes de informação para o aprendizdo – APAM/2006..... | 28 |
| TABELA 6: Formas de Cooperação – APAM/2006..... | 31 |

INTRODUÇÃO

Desde o início dos anos 80, com o processo de descentralização político-administrativa, as grandes empresas passaram a descentralizar seus investimentos, passando a haver uma mudança estrutural de significativa importância dessas empresas. Esse conjunto de transformações gerou uma maior valorização do território e do poder local, passando a atuar de forma intensiva os Estados e Municípios. (AMARAL FILHO, 2002, p.3).

A partir da década de 90, com o processo de abertura econômica brasileira, tem-se dado uma crescente importância aos Arranjos Produtivos Locais – APL's, como fator de competitividade da indústria. Diversas empresas têm procurado desfazer raízes territoriais, visando à mão-de-obra barata e facilidades de mercado, dando início a uma valorização da ideia de desenvolvimento local, favorecendo o aparecimento de APL's.

Os APL's são formados a partir de identidades locais e formação de vínculos territoriais, compreendendo um município ou vários municípios que possuem uma base cultural, social, política e econômica em comum. Os Arranjos tendem a desenvolver-se em ambientes de cooperação, interação e um processo intensivo de aprendizagem e inovação.

É de fundamental importância ações de políticas favoráveis ao desenvolvimento dos APL's, sendo tanto ações públicas, com apoio da Prefeitura do Município, do Governo do Estado e ações de órgãos privados, no sentido de ampliar, divulgar, financiar e estimular a produção no arranjo.

O presente estudo foi feito no município de Maranguape, tendo como enfoque analisar o Arranjo Produtivo de Bordados, identificando aspectos como produção, aprendizado, inovação e apoios. Buscou-se analisar as dificuldades existentes que possam estar dificultando a expansão da comercialização, da produção, dos processos de inovação e a cooperação entre os agentes no arranjo de bordados.

O objetivo geral do trabalho é analisar o desempenho do Arranjo Produtivo de Bordados de Maranguape e sua importância para o desenvolvimento social e econômico do Município.

Os objetivos específicos são identificar os agentes formadores, sob os aspectos de aprendizagem, inovação, interação, cooperação. Estudar as formas de produção e de comercialização do arranjo. Analisar o papel das instituições que apóiam o arranjo em todos os aspectos, e por fim, verificar aspectos relacionados à governança e organização das bordadeiras.

A metodologia utilizada no presente trabalho foi à visita ao local do arranjo produtivo de bordados e a aplicação junto às bordadeiras da associação APAM – Associação Produtiva Artesanal de Maranguape, de um questionário utilizado pela REDESIST - Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (ver anexo), para o levantamento de informações acerca do arranjo produtivo de bordados. Além do questionário, foram pesquisados livros, sites, artigos e informações obtidas através do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, órgão que tem uma participação importante nas atividades desenvolvidas atualmente no APL de Bordados.

Em Maranguape, existem três associações de bordadeiras. A APAM – Associação Produtiva Artesanal de Maranguape, A ASMUI – Associação dos Moradores Unidos do Itapebussu e a AMA – Associação Maranguapense dos Artesãos. A associação estudada na pesquisa foi a APAM que possui vinte e cinco bordadeiras associadas, onde foram aplicados dez questionários.

A distribuição da monografia se deu em três capítulos, o primeiro capítulo apresenta um referencial conceitual sobre Arranjo Produtivo Local, apresentando os APL's estudados atualmente pelo SEBRAE no Estado do Ceará e os principais agentes articuladores.

No segundo capítulo, será apresentado um estudo aprofundado do Arranjo Produtivo de Bordados em Maranguape, identificando os aspectos do Município, observando seu histórico, características, descrevendo etapas do processo produtivo e comercialização.

O terceiro capítulo visa abordar os aspectos relativos ao desenvolvimento do Arranjo, aspectos relacionados à inovação, aprendizado, cooperação e interação entre os agentes, apresentado dados dos questionários aplicados na pesquisa de campo. E por fim, apresentando a conclusão do trabalho.

1º CAPÍTULO – ABORDAGEM CONCEITUAL - ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

1.1 APRESENTAÇÃO

Este capítulo apresenta um referencial conceitual sobre Arranjo Produtivo Local, apresentando uma abordagem conceitual de APL's, suas características, os APL's estudados atualmente pelo SEBRAE no Estado do Ceará e principais agentes articuladores.

1.2 REFERENCIAL CONCEITUAL DE APL's

A partir da década de 90, com o processo de abertura econômica brasileira, para a análise do desempenho competitivo das empresas, a empresa individual deixa de ter domínio total do mercado, passando a ressurgir a importância de grupos aglomerados. Tendo-se dado importância às relações de cooperação entre empresas e instituições em um local específico e as características do ambiente em que estão inseridas as empresas.

Os arranjos produtivos locais são originados do empreendedorismo local e territorial, podendo ser melhorados com políticas de apoio, que auxiliam na competitividade e melhoram o desempenho das atividades exercidas em seu entorno.

Segundo a Redesist¹ (2005) os arranjos são definidos como:

“Arranjos Produtivos Locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadora de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento”.

¹ A Redesist – Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – É uma rede de pesquisa interdisciplinar sediada no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro e que conta com a participação de várias universidades e institutos de pesquisa no Brasil, além de manter parcerias com outras organizações internacionais.

Existem outros tipos de aglomerações produtivas, além dos Arranjos Produtivos Locais, que desempenham um importante papel nas regiões que atuam, segundo a Redesist (2005) são eles:

1. Cadeia Produtiva: Conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam os insumos em ciclos de produção, distribuição e comercialização de bens e serviços, onde cada agente realiza etapas diferentes do processo produtivo. Uma cadeia produtiva pode ser de âmbito local, regional, nacional ou mundial. Um arranjo produtivo pode conter uma cadeia produtiva estruturada localmente ou fazer parte de uma cadeia produtiva de maior abrangência territorial, por exemplo, de âmbito nacional.

2. Cluster: Aglomeração territorial de empresas, com características parecidas e não contempla necessariamente outros atores, além das empresas, tais como: apoio técnico, financiamento e promoção. São concentrações espaciais de negócios independentes que se comunicam para partilhar tanto oportunidades quanto ameaças, gerando novos conhecimentos e estimulando a concorrência com cooperação.

3. Distrito Industrial: Aglomerações de empresas, com alto grau de interdependência e qualidade, acesso à mão-de-obra qualificada, forte divisão de trabalho, existência de fornecedores locais de insumos e bens intermediários, seja entre empresas do mesmo segmento ou entre empresas que atuam como complementos uma da outra em diferentes estágios da cadeia produtiva.

4. Milieu Inovador: É definido como o local em uma área geográfica limitada com um ambiente social favorável à inovação através de processos de aprendizado. Formado por um conjunto de elementos materiais (firmas, infra-estrutura), imateriais (conhecimento) e institucionais (regras e arcabouço legal) que compõem uma rede complexa de relações voltadas para a inovação.

5. Pólos, parques científicos e tecnológicos: Áreas ligadas a centros de ensino, pesquisa e desenvolvimento, tendo como fator primordial à infra-estrutura para a instalação de empresas de base tecnológica. Pela limitação da área física, os parques se adaptam melhor às necessidades de pequenas empresas que tem na pesquisa e desenvolvimento tecnológico seu principal insumo.

6. Rede de empresas: Define-se a partir de um conjunto de articulação formal ou informal entre empresas autônomas, envolvendo o intercâmbio de informações e conhecimentos entre os agentes envolvidos, não implicando necessariamente de proximidade territorial de seus atores.

1.3 CARACTERIZAÇÃO

Nos arranjos produtivos locais os processos de aprendizado e inovação são fundamentais, o aprendizado estimula as capacidades produtivas, desenvolvendo habilidades, dentro de uma cultura, adaptando a eficiência e estruturando a organização das empresas. No caso dos arranjos produtivos locais, o aprendizado se dá através da transmissão de conhecimentos, onde fluem os conhecimentos tácitos.

A inovação se dá pela acumulação dos processos de aprendizagem, incrementando inovações nos produtos e nos processos de produção. A participação de políticas, tanto pública quanto privada, pode contribuir para o bom funcionamento do arranjo, auxiliando na comercialização dos produtos e propiciando incentivos financeiros.

1.3.1 Algumas características dos APL's, segundo a Redesist (2005):

1. Inovação: Possibilita a introdução de novos processos produtivos, métodos organizacionais, se dá pela acumulação dos processos de aprendizagem. É um elemento essencial para sustentar a competitividade e acessar novos mercados, também pode dar-se por investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

2. Aprendizado: Processo através do qual as organizações adquirem e ampliam seus conhecimentos e desenvolvem habilidades com relação à produção e a comercialização de bens e serviços. Dá-se através da transmissão de conhecimentos, aumentando a capacidade inovativa e produtiva das cooperativas, associações e qualquer tipo de aglomeração produtiva.

3. Governança: Diz respeito aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação, nos processos de decisão, dos diferentes atores, o Estado, em seus vários níveis, empresas, cidadãos e trabalhadores, organizações e outros, e das diversas atividades que

abrangem desde a organização da produção até a comercialização dos produtos, assim como o processo de disseminação dos conhecimentos.

As formas de governança local pública e privada podem exercer papel importante para o fomento da competitividade das aglomerações produtivas. Os governos locais podem atuar na criação e manutenção de instituições de apoio ao desenvolvimento do arranjo produtivo, investindo em formação de centros de treinamento e aperfeiçoamento profissional, políticas privadas podem atuar por meio de fomento à competitividade e de promoção de ações conjuntas de empresas.

4. Dimensão territorial: Define o espaço onde ocorrem os processos produtivos, inovativos e cooperativos têm lugar. A proximidade geográfica leva ao compartilhamento de visões e valores culturais, sociais e econômicos, possibilitando vantagens competitivas em relação a outras regiões.

5. Diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais: Os arranjos produtivos locais envolvem a participação não só de empresas e suas variadas formas de representação, associação e cooperativas, como também de organizações públicas e privadas, que incentivam a pesquisa e o desenvolvimento; agindo muitas vezes como agente articulador de transações comerciais e financiando alguns projetos relacionados à expansão das atividades dos arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. Esses agentes são as organizações de pesquisa, universidades, órgãos públicos, organizações privadas, entre outros.

6. Conhecimento tácito: São conhecimentos que não estão codificados, mas estão implícitos e incorporados nos indivíduos, organizações e regiões. Geralmente nos arranjos produtivos locais são conhecimentos passados de geração em geração. Apresentam forte especificidade local, decorrendo de identidades culturais, sociais e empresariais, facilitando os processos de aprendizagem, mas dificulta o seu acesso por atores externos, constituindo uma fonte de vantagem competitiva de seu detentor.

7. Grau de enraizamento: Geralmente refere-se às articulações e ao envolvimento de diversos atores dos arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais com as capacitações e os recursos humanos, naturais, técnico-científicos e financeiros, assim como com outras organizações e com o mercado consumidor local. Seus elementos determinantes são: o nível

de agregação do valor, a origem e o controle (local, nacional e estrangeiro) das organizações e o destino da produção, tecnologia e demais insumos.

8. Capital social: Refere-se a um conjunto de instituições formais e informais, incluindo normas sociais, afetando aspectos de confiança, aprendizado e interação em um sistema social. Um capital social elevado favorece o aprendizado, a cooperação e a transmissão de conhecimentos, facilitando ações coletivas geradores de sistemas produtivos articulados.

O Quadro 1 apresenta as características básicas de arranjos locais estudados na literatura²

QUADRO 1
Aspectos Comuns das Abordagens de Aglomerados Locais

| | |
|------------------------|---|
| Localização | Proximidade ou concentração geográfica |
| Atores | Grupos de pequenas empresas Pequenas empresas nucleadas por grande empresa Associações, instituições de suporte, serviços, ensino e pesquisa, fomento, financeiras, etc. |
| Características | Intensa divisão de trabalho entre as firmas Flexibilidade de produção e de organização Especialização Mão-de-obra qualificada Competição entre firmas baseadas em inovação Estreita colaboração entre as firmas e demais agentes Fluxo intenso de informações Identidade cultural entre os agentes Relações de confiança entre os agentes Complementaridades e sinergias |

Fonte: Lemos, C. (1997).

²Referência em Cassiolato, José E., Szapiro, Marina. Uma Caracterização de Arranjos Produtivos Locais de Micro e Pequenas Empresas. Pequena Empresa Cooperação e Desenvolvimento Local, Rio de Janeiro: Relume Dumara, 2003.

De acordo com o quadro acima, a proximidade ou concentração geográfica das empresas, associações e instituições, são favoráveis ao surgimento de arranjos produtivos locais. A organização entre os agentes baseadas na colaboração, relações de confiança, identidade cultural e divisão do trabalho, são características básicas para o desenvolvimento dos APL's.

1.4 ARRANJOS PRODUTIVOS ESTUDADOS PELO SEBRAE NO CEARÁ

O SEBRAE – Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas, atualmente participa de atividades desenvolvidas em 16 arranjos produtivos locais, os quais estão distribuídos nas localidades de: Aracati, Fortim, Icapuí, Maranguape, Canindé, Nova Russas, Juazeiro do Norte, Crato, Barbalha, Tauá, Quixeramobim, Quixadá, Irauçuba, Sucursal, Sobral, Morrinhos, Baixo Acaraú (Marco, Bela Cruz e Acaraú), Jaguaruana, Barreira, Marco, Tabuleiro do Norte e Pecém.

É de fundamental importância ações de políticas favoráveis ao desenvolvimento dos APL's, sendo tanto ações públicas, com apoio da prefeitura, do governo do Estado e ações de órgãos privados, no sentido de ampliar, divulgar, financiar e estimular a produção no arranjo.

Segundo Amaral Filho (2002, p.16), as instituições públicas como Universidades, SEBRAE, BNDES, Banco do Nordeste, FINEP, Ministérios e outros, podem ter um papel importante levando em conta dois importantes aspectos: primeiro, mostrando as organizações de produtores locais e ao governo onde estão às oportunidades abertas pelo ambiente econômico as micro e pequenas empresas, e segundo, apoiando tecnicamente a organização desses segmentos de empresas.

As intervenções desses órgãos são oportunas para o desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais, implementando políticas de apoio à formação de emprego e renda, além de contribuir para a renovação da política de desenvolvimento regional. Os apoios devem concentrar-se no estímulo a acumulação do capital social e a geração de aprendizagem, buscando inovar para busca de competitividade. (AMARAL FILHO, 2002, p.19).

O Arranjo Produtivo do presente estudo tem como agente articulador o SEBRAE, o objetivo do apoio é o de promover a competitividade e a sustentabilidade dos micro e pequenos negócios, estimulando o processo de desenvolvimento local e regional.

Para fortalecer os Arranjos Produtivos, o SEBRAE incentiva a participação de Organizações não governamentais, sindicatos, cooperativas e associações empresariais no processo de interação entre as empresas da Região.

No Ceará os APL's estudados atualmente pelo SEBRAE são:

QUADRO 2
APL's Estudados pelo SEBRAE no Ceará

| Atividade | Município(s) |
|--|--|
| Aqüicultura (Criação de camarão) | Aracati, Fortim e Icapuí |
| Artesanato (Bordados e confecção) | Maranguape |
| Artesanato (Confecção, Imagens Religiosas) | Canindé |
| Artesanato (Crochê) | Nova Russas |
| Calçados (Artesanato) | Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha |
| Caprinovinocultura (Ovinocaprinocultura) | Tauá |
| Caprinovinocultura (Ovinocaprinocultura) | Quixeramobim e Quixadá |
| Confecções (Bordados) | Irauçuba, Sucursal e Sobral |
| Confecções (Moda Íntima) | Morrinhos |
| Confecções (Moda íntima) | Baixo Acaraú (Marco, Bela Cruz e Acaraú) |
| Confecções (Redes de dormir) | Jaguaruana |
| Confecções (Redes de dormir) | Irauçuba |
| Fruticultura (Derivados do Caju) | Barreira |
| Madeira e Móveis (Móveis Diversos) | Marco |
| Metalmecânico (serviços mecânicos) | Tabuleiro do Norte |
| Petróleo e Gás (Petróleo e Gás) | Pecém |

Fonte: Sebrae, 2006.

Os principais arranjos produtivos apoiados pelo SEBRAE são os de confecção, fruticultura, calçados, apicultura, mandioca, petróleo e gás, tecnologia da informação, gesso e mármore, piscicultura, cerâmica, cachaça, leite, orgânicos, babaçu, floricultura e fitoterápicos (SEBRAE, 2006).

O SEBRAE pretende com essas ações estimular e capacitar empreendedores e os demais atores relevantes ao processo produtivo para desenvolverem uma cultura de cooperação em suas comunidades.

Essas ações educacionais visam facilitar a consolidação dos grupos associativos econômicos, tornando-os aptos à condução de seus negócios, tendo como referencial as condições territoriais, a cultura, a educação, os negócios específicos, a infra-estrutura e logística.

As capacitações têm como objetivo viabilizar a concretização de negócios coletivos em setores prioritários, desenvolvendo microrregiões, contribuindo para ampliação de geração de emprego e melhor distribuição de renda.

CAPÍTULO 2 – CARACTERÍSTICAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE BORDADOS DE MARANGUAPE-CE

2.1 APRESENTAÇÃO

Este capítulo pretende abordar todas as características do Arranjo Produtivo Local de Bordados de Maranguape, apresentando o histórico do município, destacando um breve relatório sobre o papel das três associações que atuam em Maranguape. Aspectos relacionados à produção, matéria-prima, mão-de-obra local e comercialização serão destacados no capítulo.

2.2 ABORDAGEM HISTÓRICA: MARANGUAPE

Maranguape é uma palavra originária do tupi que significa vale da batalha, foi o nome de um cacique da tribo dos índios Potiguara que dominavam o vale. Ao nome do cacique Maranguab foi criado o nome da cidade de Maranguape (SEBRAE, 2003).

De acordo com dados do Projeto Irmãos do Ceará (2003), os primeiros registros geográficos datam de 1612, quando o navegador Joaquim Soares Moreno chegou ao litoral cearense e relatou a corte o Monte Itarema, na Taquara, em sua relação do Siará, de 1618. A partir de 1707 já eram outorgadas terras pelos capitães-mares aos interessados em cultivá-las, Maranguape tinha terras férteis e servia como refúgio aos que fugiam da seca em outras áreas do Estado.

Em 1851 foi criada a cidade de Maranguape, emancipando-se de Fortaleza. Atualmente é composto pelos Distritos de Amanari, Antônio Marques, Cachoeira, Itapebussu, Jubaia, Ladeira Grande, Lages, Lagoa do Juvenal, Manoel Guedes, Papara, Penedo, São João do Amanari, Sapupara, Tanques, Umarizeiras e Vertentes do Lagedo (IPECE, 2005).

Em 1874, a ferrovia chegou à cidade, levando ao auge a produção agrícola local, transportando tanto cargas quanto passageiros. A principal atividade era a agrícola, com a produção de arroz, algodão, cana-de-açúcar e seus derivados (SEBRAE, 2003).

A cidade de Maranguape possui uma área territorial absoluta de 590,82 km², tem altitude de 68m e uma área de 0,46% em relação à área do Estado. Limita-se ao Norte com as

cidades de Caucaia e Maracanaú, ao Sul com Caridade, Palmácia e Guaiúba, ao Leste com Guaiúba, Pacatuba e Maracanaú e a Oeste com Pentecoste e Caridade. A cidade fica a 28 km da capital Fortaleza em linha reta a capital, tendo como via de acesso a rodovia estadual CE-065 (IPECE, 2005).

Dados do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística apontam que a população residente no município no ano de 2000 era de 88.135 habitantes, sendo 65.268 na área urbana e 22.867 na área rural, ou seja, a taxa de urbanização é de 74,05% em 2000. Uma estimativa feita pelo IPECE aponta que no ano de 2004, o número de habitantes é de 107.006 habitantes, sendo 52.198 homens e 54.808 mulheres.

Com relação à saúde, dados da SESA - Secretaria de Saúde do Estado do Ceará mostram que o município conta com treze postos de saúde, seis centros de saúde, quatro ambulatórios, dois consultórios médico/odontológico, vinte unidades de saúde da família e quatro hospitais em 2003, com 434 profissionais, entre médicos, dentistas, enfermeiros, agentes comunitários e outros profissionais de saúde com nível médio e nível superior.

Dados da SEDUC - Secretaria de Educação Básica apontam que, em 2003, o município tem 126 escolas públicas e 17 escolas particulares, com um total de 56 bibliotecas e 15 laboratórios de acesso a internet. Em 2000, dados do IPECE indicam que o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) é de 0,691, ocupando uma posição de 13º lugar no ranking do Estado.

No ano 2002, o PIB (Produto Interno Bruto) do município foi de R\$ 280.363 mil, sendo 50,3% do total do setor industrial, seguido pelo setor de serviços, com 44,8% e apenas 4,9% do setor agropecuário (IPECE, 2005).

2.3 TRAJETÓRIA DO NÚCLEO PRODUTIVO

Estima-se que o município de Maranguape iniciou suas atividades de artesanato na década de 40. Nessa época a economia local se restringia à cultura do algodão, cada vez mais em declínio, os homens da cidade ficavam sem ocupação quase o ano inteiro, surgindo à necessidade de uma alternativa econômica.

Na década de 60 e início da década de 70, a cultura do bordado de Maranguape teve seu auge, tornando-se uma referência regional as suas confecções com bordados. Na época o município recebia compradores de diversas localidades. A prefeitura decidiu então apoiar um projeto para a criação do museu do bordado, com o objetivo de evitar a exploração da mão-de-obra, incentivando e aperfeiçoando o trabalho das bordadeiras, com a exposição das peças no museu. Ao final dos anos 70, a indústria têxtil instalou-se na região e a atividade do bordado estagnou-se quase por completo.

A atividade do bordado voltou a aquecer-se na década de 90, com o apoio da Prefeitura de Maranguape, da Central de Artesanato do Ceará e do SEBRAE. As bordadeiras reiniciaram a prática do bordado, surgindo às associações de bordados de Maranguape.

2.4 – ASSOCIAÇÕES DE BORDADOS DE MARANGUAPE

Atualmente existem três associações em Maranguape, a AMA - Associação Maranguapense dos Artesãos, que conta com 20 bordadeiras, suas principais peças são de cama, mesa e banho. A ASMUI - Associação dos Moradores Unidos do Itapebussu, com 23 bordadeiras e produz peças de vestuário e cama, mesa e banho, sendo em sua maioria destas. A APAM - Associação Produtiva Artesanal de Maranguape, com 25 bordadeiras e produz principalmente vestuário.

O número de associados depende muito da época do ano, em meses com maior fluxo de vendas muitas bordadeiras buscam as associações para associar-se e muitas se desvinculam em épocas de menor demanda pelas peças. Nas três associações estão vinculadas atualmente 68 bordadeiras, o que representa um número pequeno em relação à quantidade de bordadeiras que utilizam o bordado como auxílio no sustento da família em Maranguape.

2.4.1 – Associação Maranguapense dos Artesãos

A AMA - Associação Maranguapense dos Artesãos, localizada em Maranguape, foi fundada em 05 de julho de 1988. Estão associadas na AMA atualmente 20 bordadeiras, a associação produz em sua maioria peças de cama, mesa e banho e poucas peças de vestuário. As peças passam por um controle de qualidade feito pela presidente e vice-presidente da associação.

A maior parte das vendas da AMA é nos meses de julho e dezembro, em que há um maior fluxo de turismo na cidade de Maranguape, a produção destina-se em grande parte para lojas de Fortaleza, atualmente são vendidas peças para São Paulo e Recife. A associação tem participado freqüentemente de feiras e exposições em diversas cidades do país, essas feiras são promovidas pelo SEBRAE, através deste já exportou peças para Portugal e Alemanha.

A associação encontra-se atualmente em dívida com o BNB (Banco do Nordeste), essa dívida foi de um financiamento que beneficiou todas as bordadeiras, porém somente uma parte foi paga, pois, segundo a presidente da AMA, muitas bordadeiras desvincularam-se da associação e deixaram à dívida pendente. Essa dívida impede a associação de obter um outro financiamento que seria muito importante para a expansão da produção.

2.4.2 – Associação dos Moradores Unidos do Itapebussu

A ASMUI - Associação dos Moradores Unidos do Itapebussu, localizada no Distrito de Itapebussu, tem cinco anos de atuação de mercado e atualmente conta com a participação de 23 associados, tem como principais produtos as peças de cama, mesa e banho, mas trabalham também com vestuário. Seus principais clientes estão localizados em Maranguape, Fortaleza, Belo Horizonte, Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro e Alagoas.

O processo de comercialização pode ser feito por encomenda, onde o cliente entra em contato com a associação e faz o pedido por telefone ou através do SEBRAE, promovendo feiras com a exposição dos produtos em várias partes do país ou na própria associação, onde várias peças são expostas na lojinha e vendidas por unidade.

A associação encarrega-se da fabricação e entrega das peças, que se dá pelos correios ou via transportadora. A forma de pagamento é 50% no ato do pedido e o restante na entrega da mercadoria, no preço da mercadoria está embutido o valor do frete.

As peças da associação são desenhadas com a ajuda de uma estilista contratada pela prefeitura. Com relação a estoque, a associação possui um espaço para estocar mercadorias, mas só é utilizado para atender a demanda nos meses de julho e dezembro, nos quais o fluxo

de pedidos é maior que nos outros meses do ano, pelo maior número de turistas em Maranguape.

O controle de qualidade das peças é verificado por uma equipe de oito bordadeiras da associação. Segundo a presidente da associação, Raquel Gomes, uma das maiores dificuldades da associação é a falta de capital de giro, já foram procurados vários bancos para a solução deste problema, porém, o único empréstimo concedido foi o do Cred Amigo, mas o valor concedido é muito baixo para as necessidades da associação.

Atualmente a associação conta com o apoio do SEBRAE, que age como articulador nas negociações das peças, a CEART – Central de Artesanato do Ceará, com a compra das peças e fornecimento de cursos e treinamentos e da prefeitura com relação ao transporte e divulgação dos produtos em feiras e encontros.

2.4.3 – Associação Produtiva Artesanal de Maranguape

A associação APAM - Associação Produtiva Artesanal de Maranguape foi fundada em 03 de julho 1993, pela atual presidente Benedita Áurea, que antes de fundar a associação, foi presidente da AMA, e segundo ela, desvinculou-se da associação devido à falta de organização, juntamente com ela na época, foram mais nove pessoas, que formaram a diretoria da associação. Todos fizeram um curso com duração de um ano, promovido pelo BNB, para o aprimoramento das atividades a serem desenvolvidas na associação.

No início, para a implantação da associação, contou com o auxílio de R\$ 10 mil reais do governo federal, através da CEART, que deu todo o apoio na época da fundação da APAM. Atualmente a associação conta com 25 associados.

A associação é representada pela Presidente, Vice-presidente, Tesoureiro, Vice-tesoureiro, secretário, vice-secretário, e um conselho fiscal formado por três efetivos e três suplentes.

As principais peças produzidas são de vestuário, sendo produzidas também peças de cama, mesa e banho. O principal destino das peças são as lojas de Fortaleza e de Maranguape, sendo vendidas peças para São Paulo, Rio de Janeiro, e atualmente foram exportadas 800

peças de vestuário para a Espanha e estão sendo negociadas exportações de peças para Israel, a negociação é feita por intermédio do SEBRAE e também através de contato direto com a presidente da associação. O processo de entrega das peças é feito via correios, transportadora contratada ou na própria associação.

2.5 – CARACTERÍSTICAS DA ASSOCIAÇÃO PRODUTIVA ARTESANAL DE MARANGUAPE

2.5.1 – Produção

O processo produtivo é feito praticamente todo na associação, as bordadeiras fazem somente o processo do bordado nas suas residências, algumas associadas ficam com a parte de lavar e engomar as peças, essas associadas também fazem a parte de controle da qualidade, as peças que não estão no padrão exigido pela associação, são devolvidas para serem refeitas. No processo de lavar e engomar, são pagos R\$ 0,50 por cada peça engomada e R\$ 0,50 por peça lavada.

As peças são produzidas conforme o pedido dos clientes, pois a associação não possui estoque. Depois que passam pelo corte do tecido e risco as peças são entregues às bordadeiras, que geralmente tem de quatro a cinco dias para devolverem, dependendo do tempo que demanda o bordado da peça. Algumas bordadeiras são especialistas em determinado tipo de bordado e escolhem os tipos de peça que irão bordar.

Do total de lucros obtido com a venda das peças, 10% destinam-se a diretoria da associação, para pagamentos de salários e gastos diversos (energia, aluguel), nenhum tipo de taxa é cobrado das associadas para a manutenção da associação. Algumas bordadeiras procuram a associação somente em momentos de dificuldades financeiras, permanecendo ali pouco tempo e desvinculando-se da associação em seguida para outras atividades. Quando o fluxo dos pedidos aumenta, muitas vezes a presidente tem que entrar em contato com as bordadeiras da região para concluir a encomenda a tempo de ser entregue, com qualidade e agilidade.

2.5.2 – Etapas do Processo Produtivo

- Ø Compra dos insumos: A compra dos tecidos é realizada pela presidente da associação nas lojas de tecidos em Fortaleza, não se tem um fornecedor fixo, faz-se uma pesquisa de preços em algumas lojas e onde a oferta tiver melhor, o tecido é comprado;
- Ø Corte do tecido e Risco (desenho): Parte dessa etapa é realizada pela responsável do designer das peças, Luiza Karla, que fez um curso de designer, através do SEBRAE; logo após o risco, a peça é entregue para as bordadeiras;
- Ø Bordado: Logo após o risco do tecido, as bordadeiras realizam o bordado, que dependendo da encomenda do cliente, será feito à máquina ou a mão;
- Ø Costura: As bordadeiras devolvem a peça para a etapa da costura, que é feita na associação;
- Ø Lavagem e engoma: As peças logo após a costura, passam por um controle de qualidade efetuado pelas pessoas responsáveis por lavar e engomar as peças, se apresentar falhas, a peça será devolvida para conserto;
- Ø Embalagem: as embalagens são sacos de plástico, segundo a presidente, serão providenciadas embalagens com a marca da associação, no momento está sendo estudada a proposta de uma marca só para as três associações de Maranguape, para efeito de comercialização.

Na tabela 1 estão destacadas as principais dificuldades na produção segundo a opinião das bordadeiras entrevistadas:

TABELA 1
Dificuldades na Produção – APAM/2006

| Principais Dificuldades | Nível de dificuldade (%) | | | |
|--|--------------------------|-------|-------|---------------|
| | Nula | Baixa | Média | Alta |
| 1. Contratar empregados qualificados | 30,00 | 20,00 | 30,00 | 20,00 |
| 2. Produzir com qualidade | 50,00 | 0,00 | 10,00 | 40,00 |
| 3. Vender a produção | 20,00 | 20,00 | 60,00 | 0,00 |
| 4. Custo ou falta de capital de giro | 20,00 | 0,00 | 30,00 | 50,00 |
| 5. Custo ou falta de capital para aquisição de máquinas e equipamentos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 100,00 |
| 6. Custo ou falta de capital para aquisição/locação de instalações | 20,00 | 0,00 | 20,00 | 60,00 |
| 7. Pagamentos de juros de empréstimos | 100,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 8. Outros; citar | 70,00 | 0,00 | 0,00 | 30,00 |

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

De acordo com a tabela 1, há uma dificuldade muito grande de conseguir capital para aquisição de máquinas de costura e equipamentos para a melhora nas instalações da associação, as bordadeiras reclamam que é preciso aumentar o número de máquinas na associação e com relação a capital de giro, a presidente da associação afirma a necessidade de um empréstimo, hoje à associação só conta com quatro máquinas de costura.

Outro item com alto nível de dificuldade encontra-se na falta de capital para a melhora nas instalações. A presidente da associação, Benedita Áurea, relata que já foi feito um pedido para a mudança do local da associação, pois as instalações da associação funcionam nas dependências da residência da presidente, que é alugada e não conta com nenhum tipo de ajuda para pagamento do aluguel e com instalações extremamente precárias. Foi pedido um terreno para a mudança do local da sede da associação, a prefeitura não atendeu ao pedido alegando falta de verba.

Outras dificuldades citadas com relação à produção são as dificuldades que se tem na compra dos insumos para a produção. No caso do bordado, a compra do tecido é feita pela

presidente da associação em Fortaleza, demandando tempo e gastos com passagem e alimentação, a presidente sugere que a prefeitura poderia dar uma ajuda de custo para o custeamento do transporte e alimentação.

Pagamento de juros com empréstimos não representa dificuldades para as bordadeiras, com um percentual de 100% de irrelevância, pois atualmente elas não contam com nenhum tipo de financiamento.

Com relação à contratação de empregados qualificados, 50% das entrevistadas afirmam ter média e alta dificuldade para encontrar alguém qualificado para o bordado. Devido à falta de treinamento e de cursos para qualificação das bordadeiras, muitos trabalhos são mal feitos, tendo que ser devolvidos muitas vezes. O controle de qualidade é feito pela presidente e pela designer da associação, geralmente as falhas são detectadas pelas pessoas responsáveis pela lavagem e engoma das peças.

Produzir com qualidade representa uma consequência de ter pessoas qualificadas na produção, na opinião de 40% das bordadeiras, a produção com qualidade é altamente difícil, devido à falta de treinamento, cursos de capacitação, apesar de o bordado ser uma atividade tradicional do município e passada geralmente de geração em geração.

Vender a produção representa média dificuldade para 60% das entrevistadas, as bordadeiras dizem que a grande dificuldade é devido à época do ano, pois os melhores meses para a venda são os meses de julho e dezembro, nesse período o município tem um maior fluxo de turistas. O Museu da Cachaça localizado em Maranguape recebe muitos turistas nesses meses, e costuma expor nessa época peças das associações de bordados de Maranguape.

Atualmente, a Prefeitura de Maranguape vem promovendo uma feira na central de artesanato de Maranguape todas as sextas feiras, onde as bordadeiras têm a oportunidade de expor seus trabalhos. Além dessa feira, a prefeitura cedeu um espaço na FITEC (Fundação “Viva Maranguape” de Turismo, Esporte e Cultura), onde são vendidos todos os dias os trabalhos de artesanato da região, sem algum ônus adicional para as associações, divulgando o trabalho das associações e com isso, valorizando o trabalho do bordado no município.

2.5.3 – Principais fatores determinantes para manter a capacidade competitiva do produto, segundo a opinião das entrevistadas:

- Ø Capacidade de introdução de novos produtos/processos;
- Ø Desenho e estilo dos produtos;
- Ø Estratégias de comercialização;
- Ø Qualidade do produto;
- Ø Capacidade de atendimento (volume e prazo);
- Ø Qualidade da mão-de-obra.

Apareceu como totalmente irrelevante a qualidade da matéria-prima, pois o tipo de tecido é comprado geralmente de acordo com a exigência do cliente ou com o tipo de peça a ser bordada.

2.5.4 – Características da mão-de-obra local

A mão-de-obra local é composta em sua totalidade por mulheres, que, com a renda obtida com o bordado, ajudam no sustento da família, a renda obtida pelas famílias vem geralmente do comércio, da agricultura e de programas sociais do Governo Federal. A tabela abaixo apresenta um perfil da escolaridade das bordadeiras entrevistadas:

TABELA 2
Escolaridade do Pessoal Ocupado – APAM/2006

| Ensino | Frequência (%) |
|-------------------------------|-----------------------|
| Analfabeto | 0,00 |
| Ensino fundamental incompleto | 40,00 |
| Ensino fundamental completo | 20,00 |
| Ensino médio incompleto | 20,00 |
| Ensino médio completo | 20,00 |
| Superior incompleto | 0,00 |
| Superior completo | 0,00 |
| Pós-graduação | 0,00 |
| Total | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

De acordo com a tabela 2, a maioria das bordadeiras possui baixo nível de escolaridade, destacando-se que 40% das bordadeiras não terminaram o primeiro grau completo, e somente 20% das entrevistadas possuem ensino médio completo.

Porém, a escolaridade não aparece com um fator muito importante para o melhor desenvolvimento das atividades do bordado, segundo a opinião das bordadeiras, pois para as entrevistadas os fatores fundamentais são criatividade e disciplina. A tabela 3 mostra os fatores de maior importância para as bordadeiras:

TABELA 3
Características da mão-de-obra local – APAM/2006

| Características | Grau de importância | | | |
|---|---------------------|-------|-------|---------------|
| | Nula | Baixa | Média | Alta |
| Escolaridade formal de 1º e 2º graus | 50,00 | 0,00 | 10,00 | 40,00 |
| Escolaridade em nível superior e técnico | 60,00 | 0,00 | 0,00 | 40,00 |
| Conhecimento prático e/ou técnico na produção | 0,00 | 0,00 | 30,00 | 70,00 |
| Disciplina | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 100,00 |
| Flexibilidade | 0,00 | 0,00 | 20,00 | 80,00 |
| Criatividade | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 100,00 |
| Capacidade para aprender novas qualificações | 0,00 | 0,00 | 10,00 | 90,00 |
| Outros. Citar: | 70,00 | 0,00 | 0,00 | 30,00 |

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

De acordo com as bordadeiras, as características mais importantes para o bordado são a criatividade e a disciplina, com 100% de alta importância, pois segundo elas, a capacidade de criar, de inovar, com a invenção de novos modelos, é um fator de extrema relevância para bordar, e a disciplina com o comprometimento com as atividades da associação. Entre os fatores citados como de alta importância também estão a flexibilidade, capacidade para aprender novas qualificações e conhecimento prático na produção.

Aparecem como outros fatores importantes o compromisso, o interesse em aprender a atividade e capricho no bordado, pois muitas peças não passam pelo controle de qualidade

devido a pequenos detalhes que caracterizam falta de atenção ou mesmo desinteresse de quem está bordando.

2.5.5 – Comercialização dos produtos

A produção da associação é destinada aos mercados local, regional, nacional e internacional. Os principais destinos das peças são as lojas de Fortaleza e de Maranguape, sendo vendidas peças para São Paulo, Rio de Janeiro, Belém, Recife e atualmente foram exportadas 800 peças de vestuário para a Espanha e estão sendo negociadas exportações de peças para Israel. A CEART – Central de Artesanato do Ceará, é um órgão do governo que atua como intermediário na venda dos produtos criados pelos artesãos, para o consumidor final, eventualmente compra peças da associação.

A associação vende suas peças na própria APAM, em lojas do comércio da Monsenhor Tabosa e em exposições no Museu da cachaça em Maranguape. Além das feirinhas promovidas pela prefeitura, como a feira na central de artesanato de Maranguape, todas as sextas feiras e na loja da FITEC, uma fundação que expõe e vende alguns dos trabalhos das três associações de Maranguape.

Um importante articulador nas negociações é o SEBRAE, que confeccionou um catálogo, através do Programa de artesanato do SEBRAE, Irmãos do Ceará, com o apoio da Prefeitura de Maranguape e do Governo do Estado. Este catálogo contém um mostruário das principais peças desenvolvidas pelas três associações de Maranguape, fala-se um pouco da origem do Município e da influência portuguesa que trouxe o bordado para Maranguape.

Neste catálogo são expostas peças de cama, mesa e banho e também de vestuário bordadas pelas associações de bordado de Maranguape, ao lado da exposição da peça no catálogo, há uma descrição detalhada do produto contendo o nome da peça, a matéria-prima, o código, a dimensão, o nome da associação que produziu, a responsável pela produção, telefone para contato, endereço e nome do Município. Foi gravado em um CD algumas das peças com a exposição das peças da associação.

A entrega das peças é feita na própria associação, quando os clientes são de Municípios pertos e vão receber as encomendas na associação. Além dessa forma existem

outras, como: via correios ou frete de caminhão, sendo as despesas de transporte pagas pelo cliente.

CAPÍTULO 3 – O DESENVOLVIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO DE BORDADO DE MARANGUAPE

3.1 – APRESENTAÇÃO

O desenvolvimento de um arranjo produtivo local depende de fatores como: inovação, cooperação e aprendizado. Esses fatores ganham impulso quando são apoiados por entidades tanto públicas quanto privadas, no caso do arranjo produtivo local de bordado, os principais apoios são do SEBRAE, da Prefeitura e do Governo do Estado.

O objetivo deste capítulo é abordar aspectos relativos à inovação, cooperação e aprendizado. Verificando o aspecto estrutural, governança e vantagens associadas ao local que está inserido o arranjo produtivo.

3.2 – INOVAÇÃO

Inovação no arranjo produtivo é o processo pelo qual as associações incorporam conhecimentos na produção de novos produtos ou serviços. A criação, o uso e a difusão do conhecimento é a base para o processo inovativo, tornando-se extremamente importante para a competitividade da organização.

No que tange a atividade do bordado, novos produtos representam maior fluxo de vendas e ganho de mercado. A acumulação de conhecimentos se dá através de um processo intenso de aprendizado, os processos de aprendizado ocorrem contando com a contribuição de vários atores dentro e fora da associação. No bordado, o aprendizado muitas vezes dá-se de geração em geração.

Na associação APAM verificou-se a inovação no produto, com lançamento de novos desenhos nos bordados das blusas, não há inovação no processo produtivo e nem na organização da associação. A entidade que atualmente está apoiando essas inovações e pela qual a designer da associação especializou-se é o SEBRAE.

A tabela 4 mostra aspectos relativos à introdução de inovações no período 2004 a 2006 no arranjo produtivo local estudado, segundo a presidente da associação:

TABELA 4
Inovações entre 2004 e 2006 – APAM/2006

| Descrição | Sim | Não |
|---|-----|-----|
| 1. Inovações de produto | | |
| 1.1. Produto novo para a associação? | X | |
| 1.2. Produto novo para o mercado nacional? | X | |
| 1.3. Produto novo para o mercado internacional? | X | |
| 2. Inovações no processo | | |
| 2.1. Processos tecnológicos novos para a associação, mas já existentes no setor? | | X |
| 2.2. Processos tecnológicos novos para o setor de atuação? | | X |
| 3. Outros tipos de inovação | | |
| 3.1. Criação ou melhoria substancial, do ponto de vista tecnológico, do modo de acondicionamento de produtos (embalagem)? | | X |
| 3.2. Inovação nos desenhos dos produtos? | X | |
| 4. Inovações organizacionais | | |
| 4.1. Implementação de técnicas avançadas de gestão? | | X |
| 4.2. Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional? | | X |
| 4.3. Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de marketing? | X | |
| 4.4. Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização? | X | |

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Um produto novo foi desenvolvido atualmente pela associação, com um design diferente, totalmente exclusivo da associação, inventado pela designer da associação. Algumas associações conseguiram copiar o produto e hoje está sendo produzido por outras associações também.

Quanto a processos tecnológicos novos, não há nada de diferente no modo da produção, as máquinas continuam as mesmas desde o início da associação, não há mudanças nos processos, pois não foi necessário novas técnicas para o lançamento do produto, o que contou como fator primordial foi a criatividade da designer, ocorrendo somente produtos novos sendo lançados no mercado.

Com relação ao modo de acondicionamento dos produtos, as embalagens permanecem as mesmas, os produtos são embalados em sacos plásticos. Segundo a presidente, está sendo estudada pelo SEBRAE juntamente com a prefeitura de Maranguape, uma embalagem contendo uma marca única para as três associações de Maranguape, facilitando a divulgação do produto nacional e internacionalmente.

Os desenhos dos produtos são constantemente modificados pela designer da associação, esta sempre se atualiza com cursos e reuniões promovidos pelo SEBRAE e pela internet, onde acessa desfiles de grifes famosas e sites relacionados ao bordado. O design inovador das peças juntamente com as orientações do SEBRAE evitam a massificação do produto nos centros de varejo do artesanato.

Com relação a mudanças no nível organizacional, a diretoria da associação está em fase de mudança e vai ser modificada a marca APAM, devido a outras empresas de grande porte já terem a mesma sigla, ou seja, nos próximos meses a associação vai ter o impacto de grandes mudanças na estrutura organizacional.

Com a mudança, a presidente abdicará do cargo para outra pessoa. Segundo dona Benedita Áurea, presidente atual da APAM, ela não sairá da associação, continuando na diretoria, apenas não será mais presidente.

Nos últimos anos houve mudanças significativas nas práticas de comercialização da associação. Por intermédio do SEBRAE, foi desenvolvido um catálogo com as peças produzidas pelas três associações, além de feiras em várias partes do país, palestras, reuniões e cursos promovidos pela parceria SEBRAE, Governo do Estado e Prefeitura de Maranguape. O SEBRAE firmou atualmente um compromisso com a associação de prestar serviços de consultoria até o final de 2007, prestando todo tipo de ajuda que a associação venha a necessitar.

As importâncias dos impactos resultantes da introdução dessas inovações foram:

- Ø Aumento da produtividade da empresa: Com o lançamento de um produto novo no mercado, a associação expandiu seus produtos, lançando-o em feiras em diversos

estados. Com essa expansão, novos clientes que são de extrema importância para a associação;

- Ø Ampliação da gama de produtos ofertados: Com uma maior variedade de produtos, representando uma importância fundamental;
- Ø Aumento da qualidade dos produtos: Resultado da pesquisa para o lançamento de um produto novo no mercado, a qualidade dos produtos resultou em uma maior importância na qualidade da produção;
- Ø Permitiu que a empresa mantivesse a sua participação nos mercados de atuação: A associação avalia como de alta importância essa manutenção de participação nos mercados, pois o mercado encontra-se bastante competitivo, e a associação com seus novos produtos, mantém o seu lugar no mercado.

3.3 – APRENDIZADO

Aprendizado é um processo pelo qual as organizações adquirem e ampliam seus conhecimentos, aperfeiçoando técnicas e habilidades para desenvolver e comercializar bens e serviços. No arranjo produtivo de bordado de Maranguape, esse aprendizado pode dar-se a partir de fontes internas e fontes externas.

As fontes internas são os aprendizados por experiência própria, no processo de produção, que dar-se muitas vezes através do conhecimento tácito, pelo qual a atividade do bordado é passada de geração em geração.

As fontes externas que incluem interação com fornecedores, concorrentes, clientes, consultores, organismo de apoio, entre outros. No caso do arranjo estudado os principais apoios que resultam em aprendizado são os do SEBRAE, da prefeitura do Município e do governo do Estado. A seguir as principais fontes de informação para o aprendizado das bordadeiras:

TABELA 5

Fontes de informação para o aprendizado – APAM/2006

| Descrição | Importância (%) | | | |
|---|-----------------|-------|-------|---------------|
| | Nula | Baixa | Média | Alta |
| 1. Fontes Internas | | | | |
| 1.1. Departamento de P&D | 100,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 1.2. Área de produção | 0,00 | 0,00 | 80,00 | 20,00 |
| 1.3. Áreas de venda e marketing | 60,00 | 20,00 | 20,00 | 0,00 |
| 1.4. Serviços de atendimento ao cliente | 50,00 | 10,00 | 0,00 | 40,00 |
| 1.5 Outras | 100,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2. Fontes Externas | | | | |
| 2.1. Outras pessoas dentro do grupo | 0,00 | 0,00 | 30,00 | 70,00 |
| 2.2. Empresas Associadas (joint venture) | 0,00 | 60,00 | 40,00 | 0,00 |
| 2.3. Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais) | 50,00 | 50,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2.4. Clientes | 0,00 | 0,00 | 20,00 | 80,00 |
| 2.5. Concorrentes | 20,00 | 0,00 | 30,00 | 50,00 |
| 2.6. Outras empresas do setor | 30,00 | 70,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2.7. Empresas de consultoria | 0,00 | 0,00 | 20,00 | 80,00 |
| 3. Universidades e Outros institutos de pesquisa | | | | |
| 3.1. Universidades | 50,00 | 0,00 | 20,00 | 30,00 |
| 3.2. Institutos de pesquisa | 40,00 | 10,00 | 10,00 | 60,00 |
| 3.3. Centros de capacitação profissional, assistência técnica | 20,00 | 20,00 | 0,00 | 60,00 |
| 3.4. Instituições de testes, ensaios e certificações | 100,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 4. Outras Fontes de Informação | | | | |
| 4.1. Licenças, patentes e “know-how” | 100,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 4.2. Conferências, seminários, cursos e publicações | 20,00 | 0,00 | 0,00 | 80,00 |
| 4.3. Feiras, exposições e lojas | 00,00 | 0,00 | 0,00 | 100,00 |
| 4.4. Encontros de lazer (clubes, restaurantes) | 30,00 | 0,00 | 10,00 | 60,00 |
| 4.5. Associações empresariais locais | 60,00 | 30,00 | 10,00 | 0,00 |
| 4.6. Informações de rede baseadas na internet | 80,00 | 0,00 | 20,00 | 0,00 |

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

A tabela 5 mostra principais itens em nível de importância para as bordadeiras em relação a desempenhar papéis importantes como fonte de informação para o aprendiz.

Os apoios institucionais resultam em maior produção, novos produtos inseridos no mercado, maior gama de clientes, ampla divulgação do produto ofertado e incentivo para o desenvolvimento da atividade na região.

Segundo a pesquisa, é totalmente irrelevante um departamento de pesquisa e desenvolvimento, a associação não tem esse departamento e acha sem importância o papel desse tipo de departamento no aprendiz das bordadeiras.

A área de vendas e o serviço de atendimento ao cliente aparecem com pouca importância no aprendiz, pois a maioria das bordadeiras não tem acesso ao cliente, ficando somente com a parte do bordado, só as que trabalham na associação tem contato com o cliente por telefone e em algumas feiras promovidas pelo SEBRAE e prefeitura de Maranguape.

As fontes externas mais importantes para o aprendiz citadas foram os clientes, pois este é muito exigente, trazendo muitas vezes peças novas, que propiciam aprendiz para as bordadeiras. Uma outra fonte citada foi empresa de consultoria, como o SEBRAE, que presta todo tipo de atendimento, realiza cursos, tornando-se uma fonte importante no aprendiz das atividades desenvolvidas no arranjo.

Outras pessoas dentro do grupo apresentaram um percentual de 70% de relevância, pois as bordadeiras acham muito importantes os trabalhos desenvolvidos por agentes com o SEBRAE e a prefeitura de Maranguape, auxiliando principalmente na comercialização dos produtos.

As universidades não auxiliam em nenhum tipo de atividade na associação, e das bordadeiras entrevistadas, 50% acha totalmente irrelevante o papel da universidade como fonte de aprendiz.

Outras fontes de informação que são consideradas pelas bordadeiras de extrema importância são as conferências, seminários, cursos e publicações, com um percentual de 80% de alta importância. Aparece também o item feiras, exposições e lojas, com um percentual de

relevância de 100%, para as bordadeiras, são muito importantes às exposições dos produtos da associação em feiras e lojas.

Informações de rede baseadas em computador é de pouca importância para as bordadeiras, mas é fator muito relevante para a presidente da associação, que está necessitando de um computador para auxílio das vendas e a considera de extrema importância a criação de um site para a divulgação dos produtos. Atualmente a associação possui um e-mail apambordados@yahoo.com.br que é acessado algumas vezes na semana pela designer da associação, segundo a Presidente da associação, seria de alta importância à criação de uma home page na internet para divulgação dos produtos da associação.

3.4 – COOPERAÇÃO

Cooperação significa trabalhar em comum, envolve relações de coordenação, organização, confiança mútua, união, em todos os níveis, entre os diversos atores, com objetivos comuns. Em arranjos produtivos locais a cooperação dá-se de diversas formas, por exemplo, a cooperação produtiva, visando obter economias de escala e de escopo, a melhoria dos índices da associação, tanto de qualidade como de produtividade.

A cooperação também pode ser inovativa, resultando na diminuição dos riscos, dos custos e de tempo, esse tipo de cooperação resulta no aprendizado interativo entre os diversos agentes envolvidos, dinamizando o potencial de criação de capacidades produtivas e inovativas no arranjo produtivo local.

Há várias maneiras de ocorrer a cooperação, entre elas:

- Ø Troca de informações envolvendo clientes, fornecedores, concorrentes, dentre outros, podendo ser informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas;
- Ø Programas de treinamento, realizações de feiras/eventos, cursos e seminários, envolvendo outras empresas e organizações, interagindo com a associação;

- Ø Realização de projetos conjuntos, incluindo desde melhoria de produtos e processos até o estágio de pesquisa e desenvolvimento, entre empresas, organizações e associações.

Nos últimos anos a associação APAM esteve envolvida em diversas atividades cooperativas, principalmente em treinamentos e realizações de feiras. A cooperação ocorre quase sempre com as outras associações de bordados de Maranguape e com SEBRAE.

Os principais agentes citados tendo em vista o desempenho de papéis importantes como parceiros foram a FITEC e o Centro do Artesanato, através da Prefeitura de Maranguape e o SEBRAE, com o projeto Irmãos do Ceará, que beneficia a atividade do artesanato na Região.

A tabela 6 mostra a importância das formas de cooperação realizadas nos anos de 2003 a 2006, com outros agentes do arranjo, a tabela indica o grau de importância dessas atividades cooperativas.

TABELA 6
Formas de Cooperação – APAM/2006

| Descrição | Importância (%) | | | |
|---|-----------------|-------|-------|---------------|
| | Nula | Baixa | Média | Alta |
| Compra de insumos e equipamentos | 0,00 | 20,00 | 30,00 | 50,00 |
| Venda conjunta de produtos | 20,00 | 0,00 | 40,00 | 40,00 |
| Desenvolvimento de produtos e processos | 30,00 | 0,00 | 50,00 | 20,00 |
| Design e estilo de produtos | 0,00 | 60,00 | 0,00 | 40,00 |
| Capacitação de recursos humanos | 40,00 | 50,00 | 10,00 | 0,00 |
| Obtenção de financiamento | 0,00 | 0,00 | 20,00 | 80,00 |
| Reivindicações | 0,00 | 10,00 | 0,00 | 90,00 |
| Participação conjunta em feiras | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 100,00 |
| Outros: especificar | 100,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

A compra de insumos é realizada pela presidente da associação, está sendo estudado à possibilidade dessa compra ser feita junta pelas três associações de Maranguape, mas ainda não foi decidida essa questão. 80% das bordadeiras entrevistadas acham de média a alta importância à possibilidade de ser realizada essa compra conjuntamente. Atualmente a compra dos tecidos é realizada somente pela presidente da associação.

Com relação à venda conjunta de produtos, geralmente as peças das três associações são expostas em feiras por várias partes do país. Nesse caso há uma cooperação importante entre as bordadeiras de Maranguape, para 40% das entrevistadas, esse tipo de cooperação é de alta importância.

A participação conjunta em feiras é bastante importante para 90% das entrevistadas, essas feiras acontecem no próprio município de Maranguape, em Fortaleza e em diversas cidades. Atualmente uma feira é realizada no centro de artesanato de Maranguape todas as sextas-feiras, nesta feira são expostas diversas peças das bordadeiras da região.

A obtenção de um financiamento para investir em máquinas para associação, ou mesmo para a compra do terreno para a construção da sede, são necessidades que hoje a APAM enfrenta, seria de grande importância para a associação um financiamento para auxílio das bordadeiras, até mesmo para a compra de mais insumos para estocar peças.

Para 90% das bordadeiras entrevistadas, seria de extrema importância a união das três associações, ou mesmo de todas as associadas da APAM, para reivindicação de direitos como obtenção de financiamentos e compra conjunta de insumos para diminuir o custo da produção.

As avaliações positivas mais citadas e de maior importância para as bordadeiras nas atividades conjuntas já realizadas entre as associações são:

- Ø Melhoria na qualidade dos produtos: Com a concorrência, as associações tendem a melhorar a qualidade das peças bordadas;
- Ø Desenvolvimento de novos produtos: Foram lançadas atualmente peças novas na associação, o trabalho cooperativo foi citado como um dos fatores importantes no tocante às inovações;

- Ø Melhoria nos processos produtivos: Um controle de qualidade mais rigoroso detecta as eventuais falhas que possam ter as peças, as três associações têm esse controle de qualidade, no caso da APAM, as associadas responsáveis pela parte de lavar e engomar o tecido auxiliam nesse controle, tornando-o mais eficaz;

- Ø Melhoria nas condições de comercialização: Com a realização de feiras/eventos e na participação de cursos e palestras promovidos pelo SEBRAE e pela Prefeitura de Maranguape, as associações cooperam entre si, expondo suas peças e suas dificuldades em relação à venda das peças;

- Ø Novas oportunidades de negócios: Atualmente estuda-se a possibilidade de uma marca só para as três associações, esse tipo de cooperação pode ajudar na venda conjunta de peças, sendo de alta importância para o crescimento da prática do bordado em Maranguape.

CONCLUSÕES

Os Arranjos Produtivos Locais tendem a desenvolver-se em ambientes de cooperação, interação, e um processo intensivo de aprendizagem e inovação. É de fundamental importância ações de políticas favoráveis ao desenvolvimento dos APL's, sendo tanto ações públicas quanto privadas, no sentido de ampliar, divulgar, financiar e estimular a produção no arranjo.

O arranjo produtivo estudado localiza-se no Município de Maranguape e tem como atividade o Bordado. A associação analisada foi a APAM- Associação Produtiva Artesanal de Maranguape, fundada em 1993, que atualmente conta com 25 associados. As principais peças produzidas são de vestuário, sendo também produzidas peças de cama, mesa e banho. As peças são vendidas em lojas localizadas em Maranguape e Fortaleza, exporta-se para a Europa e para cidades como Rio de Janeiro e São Paulo.

Foram citadas na pesquisa várias dificuldades com relação à produção, como a falta de máquinas e instalações adequadas na associação. A presidente afirma a necessidade de um empréstimo, pois hoje a associação só conta com quatro máquinas de costura. Já foi pedido a mudança do local da associação, pois a associação funciona nas dependências da casa da presidente e com instalações precárias. A prefeitura negou o pedido alegando falta de verba.

Outras dificuldades relatadas são com relação à compra dos insumos para a produção. No caso do bordado, a compra do tecido é feita pela presidente da associação em Fortaleza, demandando tempo e gastos com passagem e alimentação, a mesma sugere que a prefeitura auxilie com uma ajuda de custo esses gastos ou mesmo disponibilize um meio de transporte para a compra do tecido, que é feita de acordo com a demanda dos pedidos.

A contratação de pessoas qualificadas também representa uma dificuldade, devido à falta de treinamentos e de cursos para qualificação das bordadeiras, muitos trabalhos são mal feitos, tendo que ser devolvidos muitas vezes. Surgindo a necessidade de um centro de treinamento e qualificação das bordadeiras, muitas mulheres da cidade tem interesse em aprender a atividade, mas encontram dificuldades pela falta de um local específico para o ensino do bordado.

A Prefeitura de Maranguape atualmente tem investido em feiras no município, divulgando o trabalho das bordadeiras da Região, todas as sextas feiras na central de artesanato de Maranguape, um espaço destinado a exposição das peças das três associações de Maranguape. Além da feira, a prefeitura cedeu um espaço na FITEC (Fundação “Viva Maranguape” de Turismo, Esporte e Cultura), onde são vendidos todos os dias o artesanato da região, sem nenhum gasto para as associações, valorizando o trabalho do bordado no município.

A mão-de-obra local é composta basicamente por mulheres, que, com a renda obtida com o bordado, ajudam no sustento da família. A maioria das bordadeiras possuem baixo nível de escolaridade, para elas o estudo não é muito importante para o desenvolvimento do trabalho que elas desenvolvem. De acordo com as bordadeiras, as principais características para bordar são a criatividade e a disciplina. A capacidade de inovar, com a invenção de novos modelos, é um fator de extrema relevância para bordar, e a disciplina em relação ao comprometimento com as atividades da associação.

A produção da associação é destinada ao mercados local, regional, nacional e internacional. Um importante articulador nas negociações é o SEBRAE, que confeccionou um catálogo, através do programa Irmãos do Ceará, com o apoio da prefeitura de Maranguape e do governo do Estado. Com um mostruário das principais peças desenvolvidas pelas três associações de Maranguape. Foi gravado um CD com a exposição das peças da APAM.

Na associação APAM verificou-se inovações nos produtos, com lançamento de novos desenhos nos bordados das blusas, não há inovação no processo produtivo e nem na organização da associação. A entidade que atualmente está apoiando essas inovações e pela qual a designer da associação especializou-se é o SEBRAE.

Os principais impactos resultantes das inovações foram o aumento da produtividade das bordadeiras, a ampliação da gama de produtos ofertados, o aumento da qualidade dos produtos e maior participação nos mercados de atuação.

O aprendizado no arranjo produtivo de bordado estudado dar-se a partir de fontes internas e fontes externas. As fontes internas são os aprendizados por experiência própria, no processo de produção, que dar-se muitas vezes através do conhecimento tácito, pelo qual a atividade do bordado é passada de geração em geração. As fontes externas que incluem interação com fornecedores, concorrentes, clientes, consultores, organismo de apoio, entre outros.

As fontes externas mais importantes para o aprendizado citadas foram os clientes, pois este é muito exigente, trazendo muitas vezes peças novas, que propiciam aprendizado para as bordadeiras. Uma outra fonte citada foi empresa de consultoria, como o SEBRAE, que presta todo tipo de atendimento, realiza cursos, tornando-se uma fonte importante no aprendizado das atividades desenvolvidas no arranjo.

A participação conjunta em feiras é bastante importante para as entrevistadas, essas feiras acontecem no próprio município de Maranguape, em Fortaleza e em diversas cidades. Atualmente uma feira é realizada na central de artesanato de Maranguape todas as sextas-feiras, nesta feira são expostas diversas peças das bordadeiras da região.

De acordo com a pesquisa conclui-se que há uma necessidade de um financiamento para investir em máquinas para associação, ou mesmo para a compra do terreno destinado a construção da sede, são necessidades que hoje a APAM enfrenta, seria de grande importância para a associação um financiamento para auxílio das bordadeiras, até mesmo para a compra de mais insumos para estocar peças.

A atividade do bordado está em constante expansão no município, favorecendo o trabalho das bordadeiras, que dentre outras coisas, necessitam de um centro de aperfeiçoamento profissional e de um maior apoio da prefeitura do município. Aspectos favoráveis a expansão do arranjo como cooperação, interação e inovação são fatores existentes na associação, que necessita de um maior apoio por parte dos órgãos públicos, para resolver problemas relativos a um maior investimento na produção e na capacitação das bordadeiras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL FILHO, Jair do. **É negócio ser pequeno, mas em grupo**: Desenvolvimento em debate: painéis do desenvolvimento brasileiro II. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

SEBRAE - **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em < www.sebrae.com.br >. Vários acessos.

_____. **Relatório Descritivo do Artesanato no Ceará**: Município de Maranguape. Projeto Irmãos do Ceará. Fortaleza: SEBRAE, 2003.

IPECE – Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. **Perfil Básico Municipal: Maranguape**. Fortaleza: 2005.10p. Disponível em < www.ipece.ce.gov.br >. Acesso em 20 de junho de 2006.

LASTRES, Helena M.M., CASSIOLATO, José E., **Mobilizando Conhecimentos para Desenvolver Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – REDESIST, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em < www.redesist.ie.ufrj.br/glossario.php >. Acesso em: 05 de agosto de 2006.

CASSIOLATO, José E., SZAPIRO, Marina. **Uma Caracterização de Arranjos Produtivos Locais de Micro e Pequenas Empresas**. Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local, 1^oed., Rio de Janeiro: Relume Dumara, 2003.

CASSIOLATO, José E., LASTRES, Helena M.M., **O Foco em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas**. Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local, Rio de Janeiro, 1^oed., Rio de Janeiro: Relume Dumara, 2003.

ANEXOS

Peças da Associação Produtiva Artesanal de Maranguape – APAM



Peças da Associação Produtiva Artesanal de Maranguape - APAM



Peças da Associação Produtiva Artesanal de Maranguape - APAM

