

**ISOMORFISMO E LEGITIMIDADE EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**  
**O caso do APL de Tabatinga**

**Guilherme Augusto MALAGOLLI\***  
**Mariana Beneli CASEMIRO\*\***

**RESUMO**

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) podem ser grandes promotores do desenvolvimento regional e uma alternativa considerável para o ganho de competitividade dos pequenos produtores. A Teoria do Novo Institucionalismo traz uma contribuição fundamental para a compreensão do processo de criação e desenvolvimento dos APLs, ao considerar a influência do ambiente, ao colocar a legitimidade e o isomorfismo como fatores vitais para a sobrevivência da organização. O Município de Tabatinga, localizado no interior de São Paulo, é um pólo produtor de bichos de pelúcia e um importante exemplo de um APL em crescimento e de como as instituições influenciam o desenvolvimento regional. O caso do APL de Tabatinga ilustra como o processo de homogeneização dos produtos, através do isomorfismo, pode adquirir legitimidade, na medida em que se torna uma prática comum e aceita como estratégia de crescimento produtivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Arranjos Produtivos. Desenvolvimento local. Isomorfismo. Legitimidade.

**1. O Novo Institucionalismo**

Segundo a Teoria Institucional, compreender o papel desempenhado pelas instituições é fundamental para o entender a competitividade no sistema capitalista. Mais do que isso, na abordagem moderna das ciências políticas, as instituições são indispensáveis para a compreensão da vida em sociedade, das transações econômicas, da dinâmica das organizações e da formulação de políticas públicas. Neste sentido, Instituições são definidas como procedimentos, rotinas, normas e convenções, formais ou informais, embutidas na estrutura organizacional das políticas e dos mercados, que garantem estabilidade e previsão sobre o comportamento dos indivíduos. March & Olsen, (1993).

Segundo North (1991); Farina *et alli*, (1997), instituições são restrições construídas pelos seres humanos, que estruturam a interação social, econômica e política. Elas consistem em restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e formais (constituições, leis e direito de propriedade). As decisões dos agentes tendem a seguir o critério de maximizar os ganhos, assim como apresentado pela teoria neoclássica, mas em um ambiente acrescido pela influência das instituições. E esta influência é relevante pois se considera que a informação e a racionalidade dos agentes são limitadas e, por isso, cada agente deve buscar se proteger contra os riscos implícitos nas transações.

Entretanto, ao considerar o ambiente institucional uma construção social, admite-se que este também é modificado pela ação dos agentes. Desta forma, o cenário observado mostra um ambiente institucional

\* Professor da Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga – FATEC/TQ – Av. Dr. Flávio Henrique Lemos, 585 – Portal Itamaracá. Cep: 15900-000 Taquaritinga – SP. Fone: (16) 3252-5250. gmalagolli@uol.com.br

\*\* Tecnóloga em Processamento de Dados – FATEC –TQ. Especialista em Gestão Empresarial – INPG. mariana.casemiro@ig.com.br

dinâmico e diferenciado, mas que exerce grande influência nas ações dos agentes. Fatores como a interdependência dos agentes, a complementaridade dinâmica dos segmentos envolvidos no Arranjo Produtivo Local (APL), a busca por recursos de poder e a organização dos interesses individuais mostram a ocorrência de arranjos institucionais diferenciados. Paulillo (2001).

O fenômeno de interesse do Institucionalismo é, portanto, a instituição e como as instituições influenciam o comportamento dos agentes. Segundo Hall & Taylor (1996) o Novo Institucionalismo não é um corpo teórico único e completo. Os autores consideram que o Institucionalismo é composto por três perspectivas de análise: um institucionalismo histórico, um institucionalismo sociológico e um institucionalismo da escolha racional. Esta separação em três perspectivas distintas, porém complementares, não difere muito da análise feita por Scott (1995), que também divide a abordagem institucional em três perspectivas: normativa, regulativa e cognitiva.

É possível que se considere semelhanças entre as abordagens institucionais descritas por Hall & Taylor e as apontadas por Scott. A Tabela 1.1 traz uma comparação das principais características das três abordagens do institucionalismo a partir de seus pilares, dos seus mecanismos de sustentação teóricos, de seus atores e das práticas das instituições.

**Tabela 1. Formas de Institucionalismo nos pilares, sustentação e interações**

Formas de Institucionalismo	Regulativo: “as regras do jogo”	Normativo: “as normas do jogo”	Cognitivo: “a essência do jogo”
<b>Pilares</b>			
<b>Acordos por...</b>	Conformidade (obrigação social)	Conveniência (interesse)	Validade (empírica) em si
<b>Bases de Obediência</b>	Experiência	Obrigação Social	Admissão
<b>Mecanismo lógico</b>	Instrumentos coercitivos	Apropriação normativa	Mimético
<b>Indicadores</b>	Regras, leis, sanção	Certificação, credenciamento	Isomorfismo
<b>Legitimidade</b>	Sanções legais	Sanção moral	Sistemas culturais, Simbólicos (consistência cognitiva)
<b>Mecanismos de Sustentação</b>			
<b>Lógica Institucional</b>	Regras e Leis	Valores, normas e expectativas	Modelos cognitivos (idiosincrasias, linguagem, tipificações)
<b>Rotinas</b>	Protocolos, padrão de procedimentos	Conformidade, cumprimento de acordos	Ritos, cerimônias e certificados
<b>Atores e Instituição</b>			
<b>Como afetam o comportamento individual</b>	Alterações na relação custo-benefício	Meios de alcance de recursos e privilégios de interesses	Estabelecimento de formas de entendimento de mundo
<b>Posicionamento do ator</b>	Quais são os custos-benefícios?	Qual é a legitimidade e a reputação?	Qual é o significado e a representação da ação?

Abordagem	Calculista	Estrategista	Cultural
<b>A Instituição</b>			
Natureza	Instrumental	Construtiva	Constitutiva
Objeto	Eficiência	Integração	Integração
Definição	Regras do jogo	Modelo de comportamento válido	Elementos que constituem a realidade social
Estrutura	Sistemas de regras	Sistemas de posição (status, reputação)	Sistema Cognitivo (de identidade e significados)
<b>Os atores</b>			
Ator → ação	Eficiência	Acordo Normativo	Reconhecimento Simbólico
Ator → instituição	Eleições	Adaptação	Níveis de consciência
Lógica do conhecimento	Conseqüências	Adequação	Interpretação
Instituição → ator	Incentivos	Normas - valores	Rotinas, genes adquiridos
Variável explicativa	Indivíduos	Ambiente institucional	Causalidade cumulativa
Ação prática	Intencional	Intencional	Não intencional

Fonte: Scott, 1995; elaborada e apresentada por Pinotti, 2005.

### 1.1 O Isomorfismo

Uma das diversas contribuições da Teoria do Novo Institucionalismo para o estudo dos APLs é a ênfase na influência do ambiente, ao colocar a legitimidade e o isomorfismo como fatores vitais para a sobrevivência da organização. O ambiente das organizações passa a ser conceituado não somente como um lugar de suprimento de recursos e alvo de produção e rendimento, mas como uma fonte de significados para os membros da organização.

Segundo DiMaggio & Powell (1991) o isomorfismo é o processo que constringe e força uma unidade em uma população a assemelhar-se com as outras unidades que estão expostas às mesmas condições ambientais. O conceito de isomorfismo contribui para o entendimento do processo de homogeneização e também explica questões relacionadas à competição por poder político, legitimidade institucional e conveniência social. Os autores especificam três isomorfismos: o coercitivo, o normativo e o mimético.

O isomorfismo coercitivo, de acordo com DiMaggio & Powell (1983) é o resultado de pressões formais e informais exercidas por uma organização sobre outra que se encontra em condição de dependência, bem como autoridade. Reportando-se ao isomorfismo normativo, os autores apontam que o grau de profissionalização é possivelmente o fator mais importante como mecanismo normativo a ser considerado para o entendimento das pressões normativas do ambiente, podendo ser resultante da educação formal ou da formação e manutenção das redes de trabalho. ROSA & COSER (2006).

Quanto ao isomorfismo mimético, se processa na adoção por parte de determinada organização, de procedimentos e arranjos estruturais implementados por outras organizações, com a finalidade de reduzir a incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências

institucionais SILVA e FONSECA (1996). O mimetismo se processa também pela verificação da atuação próspera de outra organização.

A sobrevivência das organizações, na abordagem institucional, depende da capacidade organizacional de entendimento das regras, crenças, valores e interesses criados e consolidados num determinado contexto ambiental. A forma de interpretar estes aspectos, a fim de se posicionar frente às pressões isomórficas, são melhor explicadas pela presença dos esquemas interpretativos, definidos como “pressupostos resultantes da elaboração e arquivamento mental da percepção de objetos dispostos na realidade, que operam como quadros de referência, compartilhados e freqüentemente implícitos, de eventos e comportamentos apresentados pelos agentes organizacionais em diversas situações. Nesse sentido, os valores são padrões de preferências racionalizadas por um indivíduo e compartilhados por um grupo da organização, que influenciam as decisões dos agentes ROSA & COSER (2006)

## 2. APL de Tabatinga

Tabatinga é um município localizado no centro geográfico do Estado de São Paulo, com uma área territorial de 366 km<sup>2</sup> e uma população de aproximadamente 14.117 mil habitantes, tendo inicialmente uma economia baseada na agricultura por possuir solo fértil para lavoura.

Pelo fato de ser um município agrícola, mais especificamente no cultivo de café, cana-de-açúcar e frutas cítricas - em especial o da laranja -, a grande maioria da mão-de-obra local trabalhava apenas no período da safra, na colheita de laranja e no corte de cana, ficando a maior parte do ano ociosa, períodos chamados de entressafra. Muitas vezes alguns empregados trabalhavam sem registro em carteira, possibilitando, assim, a manutenção de baixas rendas e, conseqüentemente, a baixa qualificação da mão-de-obra local. Estas condições de trabalho afetavam o comércio local com grande inadimplência e com vendas oscilantes.

Na década de 90, no início do Plano Real, a desvalorização do dólar perante o real agravou a crise vivida pelos citricultores que destinam a produção da fruta para as empresas exportadoras de suco concentrado. Em muitos casos, a receita adquirida pelos produtores não chegava a compensar os custos de produção, levando muitos deles a cancelar a colheita. Assim, com a crise do setor agrícola e a mecanização da agricultura, a população, sobretudo a população feminina, começou a buscar alternativas de geração de renda para suas famílias, tendo em vista que se dependia exclusivamente da agricultura.

Algumas mulheres trabalhavam como costureiras para empresas da cidade vizinha de Ibitinga. Ibitinga possui uma aglomeração de fabricantes de artigos de enxovais de cama, mesa e banho e está localizada a cerca de 25 km de Tabatinga. Com isso, essas mulheres adquiriram experiência em costura e bordado, de modo que algumas delas passaram a fabricar seus próprios artigos voltados para bebês (lençóis de berços), descobrindo seus dotes de pequenas empreendedoras. Iniciaram a atividade industrial nos fundos das próprias casas, utilizando máquinas de costura simples, sem mesmo terem feito algum curso preparatório de produção e administração. Hoje essa atividade industrial está ligada à fabricação de bichos de pelúcia e *Plush*, além de artigos para bebê (enxovais e acessórios).

A Prefeitura Municipal de Tabatinga detectou, por meio do diagnóstico PRODER (Programa de Emprego e Renda), realizado pelo SEBRAE-SP em 1999, uma possibilidade de evolução da cidade rumo

à atividade industrial. No ano de 2001 foi criada uma lei municipal que implantou o Programa de Incentivo ao Turismo e Desenvolvimento Econômico do Município de Tabatinga, por meio do qual a prefeitura pôde assumir gastos e despesas como publicidade, material de consumo dos cursos, etc. Essa lei possibilitou a geração de uma infra-estrutura de apoio às empresas, bem como o suporte do turismo de negócios que essas empresas passaram a atrair para a cidade.

Posteriormente, como foi detectada a necessidade da busca de parceiros na área técnica e gerencial para dar sustentação e auxílio às empresas, o governo municipal firmou um termo de compromisso com o Sebrae para, juntos, oferecerem treinamento, consultoria e assessoria técnica. As ações de cada entidade foram estudadas e organizadas de forma a compor um projeto de apoio ao setor nascente. Com isso, foi necessário criar um elo entre os empresários e a Prefeitura/Sebrae. Para tanto, foi solicitado apoio a ACIAT (Associação Comercial Industrial e Agropecuária de Tabatinga), consolidando uma parceira de fundamental importância e contribuindo, principalmente, no processo de articulação e contatos com as empresas, sempre disponibilizando funcionários e infra-estrutura para a realização dos projetos. As parcerias possibilitaram a formação da primeira feira do setor na cidade, a Tabatinga Baby Show, que acontece anualmente desde 2002.

A partir de 2004, inicia-se uma nova estratégia que gerou a *câmara setorial dos produtores de artigos para bebê e bichos de plush e pelúcia de Tabatinga*, organização que foi criada pelos próprios fabricantes, com apoio das demais entidades. Os principais objetivos desse projeto, segundo SEBRAE/NA (2004) são elevar o faturamento das empresas participantes do APL, aumentar número dos postos de trabalho, reduzir o custo médio da cesta de insumos e aumentar a produtividade da mão-de-obra das empresas. As empresas estão divididas em fabricantes somente de bichos de *plush* e pelúcia, fabricantes de artigos para bebê (enxovais e acessórios) e fábricas tanto de artigos para bebê como bichos de *plush* e pelúcia.

Pode-se observar, na tabela abaixo, que existe um maior número de empresas fabricantes de bichos de *plush* e pelúcia, sendo que o principal motivo dessa predominância pode ser identificado na procura no mercado e, ainda, por se tratar de um produto que não necessita de tecnologia e mão-de-obra especializada para sua fabricação. Por outro lado, deve-se considerar que as três maiores empresas da cidade são fabricantes de artigos para bebê (enxovais e acessórios) e bichos de *plush* e pelúcia.

**Tabela 1 - Relação dos produtos do arranjo por empresa**

Produtos do Arranjo	Nº. Empresas
Bichos de <i>plush</i> e pelúcia	19
Artigos para bebê (enxovais e acessórios)	5
Bichos de <i>plush</i> e pelúcia e Artigos para bebê	8

Fonte: ACIAT (Associação Comercial Industrial e Agropecuária de Tabatinga)

As empresas podem ser classificadas como microempresas, empresas de pequeno porte, média e grande, conforme o número de empregados (Tabela 2) ou, ainda, segundo o faturamento bruto anual (Tabela 3).

Na presente pesquisa, fez-se uma análise quanto ao número de empregados e observou-se que as

empresas do arranjo produtivo local de Tabatinga se enquadram em microempresas e empresas de pequeno porte, sendo a sua maioria microempresas. Portanto, nesse pólo não existem empresas de médio e grande porte.

A média geral do número de empregados das empresas pertencentes ao arranjo está em torno de vinte e dois empregados, mas há uma grande distorção no porte dessas empresas: se não considerarmos as três maiores empresas pertencentes ao arranjo, com média de trinta e três empregados, a média total passa a ser de dezesseis empregados.

Há um grande número de funcionários terceirizados, em média dezenove empregados por empresa. Há, também, em média dois empregados que são integrantes da família proprietária da empresa. Esses empregados ocupam cargos de diretoria, gerência ou até mesmo de produção.

**Tabela 2**  
**Classificação das MPEs segundo o número de empregados**

Porte/Sorte	Indústria	Comércio e Serviço
Microempresas	Até 19	Até 9 empregados
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: SEBRAE/SP

**Tabela 3**  
**Classificação das micro e pequenas empresas segundo o Faturamento bruto anual**

Porte	Estatuto das MPEs	Simples Federal	Simples Paulista	Exportações
Micro	Até R\$ 433.755,14	Até R\$ 120 mil	Até R\$ 150 mil	Até US\$ 200 mil para comércio e serviços. Até US\$ 400 mil na Indústria
Pequeno Porte	Acima de R\$ 433.755,14 até R\$ 2.133.220,00	Acima R\$ 120 mil até R\$ 1,2 milhão	Acima R\$ 150 mil a R\$ 1,2 milhão	Acima US\$ 200 mil até US\$ 1,5 milhão para comércio e serviços. Acima de US\$ 400 mil até US\$ 3,5 milhões na indústria.

Fonte: Estatuto: Lei Federal 9.841/99, atualizada pelo Decreto 5.028/04; Simples Federal: Lei federal 9.317 atualizada.; Simples Paulista: Lei estadual 11.270/02; Exportações: Resolução Grupo Mercado Comum 59/98.

### 2.1. A Legitimidade

A configuração da Câmara Setorial de Tabatinga, composta por empresas de pequeno porte, próximas geograficamente e que utilizam técnicas de produção similares favorecem a fabricação de produtos muito parecidos entre si. Além disso, o relacionamento pessoal entre os proprietários e funcionários das empresas é intenso, devido ao parentesco existente entre si e pela convivência nos mesmos espaços sociais. Isso acelera a difusão de novas técnicas de produção e de novos projetos. A tabela 4, abaixo, traz o grau de parentesco entre os proprietários das 23 empresas do APL de Tabatinga.

**Tabela 4**  
**Grau de Parentesco nas Empresas do APL de Tabatinga - SP**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1						P									P									
2													I											
3																								
4							P						S								I		I	
5																								
6	P														I	I								
7				P									S											P
8																								
9																								
10																								
11																								
12																								
13		I		S			S																	S
14							I																	
15	P						I																	
16										I														
17																								
18																								
19																								
20																								
21			I																					
22																								
23				I			P						S											

I – irmãos P – primos S – sobrinhos

Fonte: Associação Comercial e Empresarial de Tabatinga

Como consequência, observa-se a ocorrência de um isomorfismo mimético, provocado pela proximidade de aparência, qualidade e preço dos produtos produzidos. Na medida em que um novo produto é lançado, rapidamente surgem similares muito próximos, que disputam o mesmo mercado.

Entretanto, este comportamento empresarial é justificado pela prática comum entre as empresas. Embora provoque uma reação negativa por parte dos concorrentes, a cópia de produtos é uma estratégia praticada pela grande maioria das empresas do APL. As vantagens decorrentes desta estratégia con-

sistem basicamente em:

- Reduzir e pulverizar o risco característico do lançamento de um novo produto, acelerando a diversificação da produção;
- Aproveitar uma demanda latente de mercado, identificada pelas vendas do produto pioneiro;
- Aproveitar mão-de-obra com conhecimento prévio das novas técnicas de produção e design, provenientes das empresas que lançaram os primeiros modelos do produto em questão.

A legitimidade, neste caso, ocorre também pela própria previsão de que as empresas concorrentes lançarão produtos similares após uma certa média de tempo. Isso permite um planejamento de um período de tempo em que a empresa produtora do produto pioneiro terá antes que surjam mais concorrentes.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A homogeneidade da produção é uma tendência natural de pequenas empresas que fabricam o mesmo tipo de produtos, com proximidade geográfica e técnicas similares de produção. Essa homogeneidade gera um fenômeno conhecido na literatura institucional como isomorfismo mimético.

No caso específico do APL de Tabatinga, o processo de isomorfismo adquire uma legitimidade entre os produtores em consequência da necessidade de crescimento e de ganho de competitividade das empresas locais. O papel de instituições como o poder público, entidades de classes e associações são de especial importância neste processo de formação de um pólo produtivo com estratégias próprias de expansão.

No entanto, de acordo com a própria definição de instituições apresentada, os procedimentos, rotinas, costumes e as tradições embutidas na estrutura organizacional das políticas e dos mercados garantem estabilidade e previsão sobre o comportamento dos indivíduos. Isso enfatiza a importância de uma legitimidade das ações e a necessidade de um planejamento em conjunto visando as próximas estratégias de crescimento do APL como um todo.

### ABSTRACT

*The Local Productive Arrangements can be great promoters of the regional development and a considerable alternative for the profit of competitiveness of the small producers. The Theory of the New Institutionalism brings a basic contribution for the understanding of the process of creation and development of the APLs, when considering the influence of the environment, when placing the legitimacy and the isomorphism as vital factors for the survival of the organization. The City of Tabatinga, located in the interior of São Paulo, is a producing place region of pluses and an important example of APL in growth and how the institutions influence the regional development. The case of the APL of Tabatinga illustrates as the process of homogenization of the goods, through the isomorphism can acquire legitimacy, whereas it becomes one common practice and accepted one as strategy of productive growth.*

**KEYWORDS:** Clusters. Local Development. Isomorfism. Legitimacy

## REFERÊNCIAS

- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W.. The iron cage revisited: institucional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. Introduction. In: DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. (Ed.) *The new institucionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- FARINA, E.M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*. Pensa. São Paulo: Singular, 1997.
- HALL, P. A. & TAYLOR, R. C. R. Political Science and the Three New Institucionalisms. *Political Studies*, Oxford: Black Well Publishers, n. XLIV, p. 936-957, 1996.
- MARSH, J. OLSEN, J. El nuevo institucionalismo: Factores organizativos de la vivencia política. *Zona Abierta*, nº 63/64, Madrid, 1993, p. 1-44.
- NORTH, D. *Institutions, Institutional Change and Economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990.
- PAULILLO, L. F. O. *Redes de Poder & Territórios Produtivos*. São Carlos, Rima/EDUFSCar, 2000.
- ROSA, A.R; COSER, C. *A Abordagem Institucional na Administração: A Produção Científica Brasileira entre 1993 e 2003*. FAE. Disponível em [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_01.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_01.pdf) Acesso em 19 de novembro de 2006.
- SCOTT, W. Richard. *Institutions and organizations*. London: Sage Publications, 1995.
- SEBRAE/NA. *Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais: Projeto Promos/Sebrae/BID: Versão 2.0*. Disponível em < <http://www.biblioteca.sebrae.com.br> >. Acesso em: 22/10/04.
- SILVA, C. L. M., FONSECA, V. S. e FERNADES, B.H.R. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudanças nas organizações. In: *Anais do XXIII ENANPAD*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

## BIBLIOGRAFIA

- MARCH, J.; OLSEN, J.. *Rediscovering institutions: the institutional basis of politics*. New York: Free Press, 1989.
- MARTINS, G. A.; PUCCI, L. C. RAUSP. Análise da produção publicada na década de 1990. *Revista de Administração*. v. 37, n. 1, p. 105-112, Jan./Mar. 2002.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). *The new institucionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- MEYER, J.; BOLI, J.; THOMAS, G. M. Ontology and rationalization in the western cultural account. In: SCOTT, Richard W; MEYER, John W. *Institutional Environments and Organizations*. London: Sage Publications, 1994.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- SCOTT, W. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). *The new institucionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.