

# ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E PROCESSO DE TRABALHO EM ÁREAS CRIATIVAS: O APL DE BORDADO DE CAICÓ/RN<sup>(\*)</sup>

## ORGANIZATION OF THE PRODUCTION AND LABOR PROCESS IN CREATIVE AREAS: HANDICRAFT LOCAL PRODUCTION ARRANGEMENT IN CAICÓ-RIO GRANDE DO NORTE

Valdênia Apolinário<sup>(\*\*)</sup>  
Maria Lussieu da Silva<sup>(\*\*\*)</sup>

### RESUMO

O estudo objetiva analisar a especificidade da organização da produção no arranjo de Bordados de Caicó/RN, no semi-árido nordestino, e as etapas que constituem o seu processo produtivo. Para tanto identifica inicialmente os principais atores do Arranjo Produtivo Local, particularmente os diretamente relacionados ao ciclo de produção, e as relações estabelecidas entre os mesmos. Posteriormente realiza uma descrição do ciclo produtivo, com ênfase sobre as funções e saberes de cada agente. O marco teórico deste trabalho está circunscrito nos estudos da REDESIST/IE/UFRJ (Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais), assim como os seus procedimentos metodológicos (questionários fechados e entrevistas abertas). Avalia-se que a organização da produção e do processo de trabalho no APL revela limites que, uma vez identificados, podem, ao mesmo tempo, se constituir em políticas para a sustentabilidade da atividade, a saber: comercialização, capacitação e treinamento, financiamento, gestão e tecnologia. O artigo tem 3 seções. A primeira inclui quatro subseções e se dedica ao detalhamento da organização do arranjo produtivo local de bordados de Caicó, enquanto a segunda se refere ao processo de produção de bordados. Por último, as notas conclusivas.

**Palavras-chave:** Organização da produção. Processo de trabalho. Arranjo Produtivo Local. Bordados de Caicó. Rio Grande do Norte.

### ABSTRACT

This work aims to specifically analyze how the organization of Handicraft arrangement in the semi-arid Caicó region at the Rio Grande do Norte State in Brazil make their productive process possible. Some items are analyzed such as the necessary phases, the main actors involved in the mentioned Local Production Arrangement, especially those directly related to the production cycle and the relations amongst them. The study also describes their productive cycle, the emphasis on its functions as well as knowledge on behalf of the agents involved. The theoretical landmark related to studies deal with the REDESIST/IE/UFRJ (Research network in Productive Systems and Local Innovative). The methodological procedures consisted of applications of open-ended questionnaires and interviews. It is possible to evaluate that the organization and production of the work process in the mentioned Local Production Arrangement reveal certain limits. Once these limits are identified they can, be considered policies for the sustainability of the activity in forms of commercialization, training, financing, management as well as technology policies. The article contains three sections. The first one has four sub-sections and is about the Caicó embroidery local production organization, while the second refers to the embroidery production process. Finally the conclusions.

**Keywords:** Production Organization. Work Process. Local Production Arrangement. Caicó Handicrafts. Rio Grande do Norte.

---

(\*) Este artigo é uma versão resumida da Nota Técnica "Arranjo Produtivo de Bordados de Caicó/RN" integrante da atividade 3 (Estudos de caso e proposição de ações para o atendimento das prioridades nacionais: serviços em áreas criativas) do Projeto REDESIST/IE/UFRJ/SEBRAE. Maiores detalhes consultar [www.redesist.ufrj.br](http://www.redesist.ufrj.br).

(\*\*) Profa. do Departamento de Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal/RN/Brasil, e do Programa de Pós-Graduação em Economia (UFRN). Doutora pela COPPE/UFRJ e Pesquisadora Associada da REDESIST (IE/UFRJ) E-mail: [valdenia@ufrnet.br](mailto:valdenia@ufrnet.br).

(\*\*\*) Profa. do Departamento de Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal/RN/Brasil, e do Programa de Pós-Graduação em Economia (UFRN). Doutora pelo Instituto de Economia da UNICAMP E-mail: [lussieu@ufrnet.br](mailto:lussieu@ufrnet.br).

Nos últimos anos a discussão dos Arranjos Produtivos Locais (doravante APL) vem ganhando importância junto a pesquisadores e tomadores de decisão empresarial e governamental. Os APLs congregam agentes econômicos, políticos, sociais, que atuam em atividades econômicas relacionadas e apresentam vínculos (cooperativos), mesmo que não consolidados ou tênues.

Nesse contexto, os APLs envolvem agentes como empresas, associações, institutos de ensino/pesquisa, agentes financiadores e de promoção que interagem entre si com vistas a promover as atividades desenvolvidas na localidade.

A sustentabilidade e competitividade dos arranjos têm forte relação com seu enraizamento no território e com as vantagens locais existentes no espaço em que o mesmo se encontra inserido. A importância de se estudar os APLs enquanto estratégia de envolvimento de diversos atores públicos e privados pode ser entendida como um meio de assegurar o desenvolvimento de determinadas regiões, a exemplo do semiárido nordestino.

A opção pela análise da organização da produção e o processo de trabalho em áreas criativas, como o bordado artesanal, a partir deste referencial, é um esforço de tentar identificar as oportunidades e desafios ao desenvolvimento de atividades, cuja lógica incorpora elementos normalmente apenas associados aos estudos industriais.

Neste sentido, o artigo objetiva analisar a especificidade da organização da produção no arranjo de Bordados de Caicó/RN e as etapas que constituem o seu processo produtivo. Para tanto identifica os principais atores do APL, particularmente os diretamente relacionados ao ciclo de produção, e as relações estabelecidas entre os mesmos.

O bordado de Caicó é conhecido nacionalmente por sua riqueza de detalhes, perfeição e qualidade. Este arranjo está localizado no semiárido do Rio Grande do Norte, na região do Seridó e simboliza a própria imagem/identificação e expressão de uma região, em razão do seu valor econômico e sociocultural. Trata-se assim de uma atividade importante para Caicó e municípios circunvizinhos no que se refere à geração de ocupação e renda (estimativa, não oficial, de 15.000 bordadeiras; além de riscadores(as), lavadeiras/passadeiras e mecânicos de máquinas simples); geração de alternativas econômicas e sociais; suporte ao setor turístico da região e do estado, assim como a promoção do desenvolvimento regional e local.

A advertência “não oficial” se deve à inexistência de um cadastro destas bordadeiras, bem como o fato de que são raros os registros escritos sobre esta atividade tão importante para a economia caicoense.

Essa importância é revelada a partir de indicadores como o vasto contingente populacional, majoritariamente feminino, envolvido na atividade do bordado; a aquisição local e a um custo relativamente baixo, se comparado a outras atividades, do principal insumo fixo utilizado no bordado — a máquina de costura/bordado (em média R\$ 500,00 a doméstica/simples e R\$ 1.300,00 a industrial); o uso da mão de obra local na manutenção de milhares de máquinas de bordar existentes no APL (mecânicos), bem como a possibilidade potencial de incorporar um contingente cada vez maior de pessoas nessa atividade.

Quanto aos aspectos metodológicos, os atores atingidos pelo estudo estão divididos em quatro grandes grupos: a) agentes econômicos: “empresárias do bordado”, riscadores(as), bordadeiras, lavadeiras/passadeiras, mecânicos de máquinas, fornecedores de insumos, comerciantes de bordados; b) organismos de apoio, promoção e financiamento como o SEBRAE, Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Prefeitura Municipal, Diocese; c) organismos de formação e treinamento de recursos humanos como SENAI, CERES/UFRN e Escola Profissionalizante Júlia Medeiros; e, d) organismos de representação, tais como comitê, associações e cooperativas de bordados/artesãos.

A pesquisa no APL foi dividida em duas fases: pesquisa bibliográfica para a compreensão do objeto de análise; e, pesquisa de campo.

A revisão bibliográfica incluiu importantes autores e fontes, tais como REDESIST/IE/UFRJ (2005); LASTRES, Helena M. M., CASSIOLATO, José E., ARROIO, Ana (orgs.) (2005); SEBRAE, IBGE, Governo do Estado do Rio Grande do Norte, e ainda compilou e sistematizou as raras publicações acerca do Bordado de Caicó/RN, são exemplos: BAPTISTA, Iracema N. (1988); SANTOS, Máisa (2003).

Na pesquisa de campo os instrumentos metodológicos utilizados foram os indicados pela REDESIST (questionários fechados e entrevistas abertas). Tais instrumentos foram aplicados no primeiro semestre de 2006, em Caicó e atingiram 74 pessoas, assim distribuídas: agentes econômicos (52); organismos de formação de treinamento (05); organismos de apoio, promoção e financiamento (11); organismos de representação (06).

Os dados tabulados a partir de planilhas desenvolvidas na REDESIST/IE/UFRJ foram sistematizados e analisados de maneira a permitir a geração de informações quantitativas e qualitativas acerca do APL. Tais análises somadas às entrevistas realizadas permitiram resgatar, documentar e entender a especificidade da organização da produção e o processo de trabalho no Arranjo de Bordados de Caicó/RN.

Considerando os objetivos já mencionados, este artigo privilegia as análises e os resultados associados apenas aos agentes econômicos (“empresárias do bordado”, riscadores(as), bordadeiras, lavadeiras/passadeiras, mecânicos de máquinas, fornecedores de insumos, comerciantes de bordados).

Diferentemente de outros estudos em que “empresas produtoras de bens finais”, legalmente constituídas, são facilmente identificadas; nos estudos em áreas criativas, a identificação desta categoria-chave não é imediatamente definida. Assim, a equipe de pesquisa criou o termo “empresárias do bordado” como alternativa para atingir as “empresas produtoras de bens finais”, uma vez que são estas mulheres que subcontratam, informalmente, todos os demais agentes associados à produção de bordados neste APL.

O artigo está estruturado em três seções, além desta introdução. A segunda seção consta da identificação dos principais agentes econômicos envolvidos na produção de bordados, as relações estabelecidas entre os mesmos, bem como os limites e desafios ao desenvolvimento da atividade. Na terceira seção é feita uma descrição do ciclo produtivo, com ênfase sobre as funções e saberes de cada agente. A quarta seção tece as considerações finais.

## 1. ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO NO APL DE BORDADOS DE CAICÓ/RN

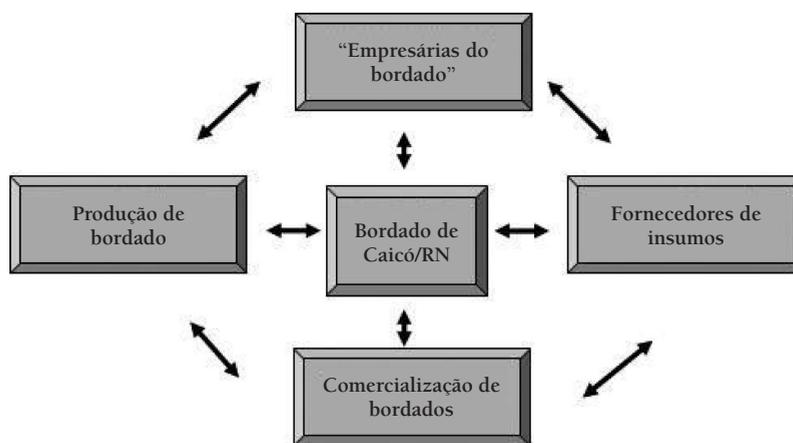
O APL vem passando por intervenções importantes a partir da junção de esforços de organismos de apoio, promoção e financiamento (SEBRAE, Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Prefeitura Municipal, Governo do Estado e Diocese); entidades representativas (CRACAS, ABS, COASE e COOPAIS)<sup>(1)</sup>; e organismos de formação e treinamento (SEBRAE, CRACAS, Escola Profissionalizante Júlia Medeiros, SENAI, CERES)<sup>(2)</sup>. Todos os esforços realizados ou tentados no arranjo estão vinculados a uma atividade, “a arte do bordado”, que tem por trás uma gama de agentes econômicos (“empresárias do bordado”, riscadores(as), bordadeiras, lavadeiras/passadeiras, mecânicos de máquinas de bordar, fornecedores de insumos e comerciantes de bordados), os quais são mobilizados, coordenados e articulados a partir de uma junção de pessoas e instituições. Os atores dessa estrutura de governança estão enraizados e/ou vinculados ao espaço tendo como elemento aglutinador o bordado e o desenvolvimento de uma região.

Conforme mencionado anteriormente, a análise da organização da produção e o processo de trabalho no APL estão circunscritos apenas aos agentes econômicos.

### 1.1 Identificação dos agentes econômicos do APL: foco sobre a “empresária do bordado”

O impulso inicial da atividade do bordado de Caicó/RN pode ser descrito a partir da figura que segue, uma vez que dentro da estrutura deste APL a “empresária do bordado” assume um papel preponderante enquanto mobilizadora da produção de bordados e sua conexão com o mercado (clientes). (Ver Figura 1)

Figura 1  
Agentes mobilizados pelas “empresárias do bordado” de Caicó



Fonte: Elaborado pela equipe de pesquisa

(1) CRACAS — Comitê Regional das Associações e Cooperativas Artesanais do Seridó; ABS — Associação das Bordadeiras do Seridó; COASE — Cooperativa Artesanal do Seridó; COOPAIS — Cooperativa das Oficinas de Produtos Artesanal e Industrial do Seridó.

(2) SEBRAE — Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; SENAI — Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial; CERES — Centro de Ensino Superior do Seridó (CERES/UFRN/Campus de Caicó).

As “empresárias do bordado” ou “empresárias contratantes” são mulheres que podem ser consideradas empreendedoras por assumirem uma função muito mais de gestão do bordado do que de artesãs, embora a quase totalidade destas saibam bordar desde criança. Segundo informações de campo, a grande maioria começou a bordar entre 8 e 13 anos de idade.

O papel preponderante das “empresárias” decorre da forma como se realiza a produção e a comercialização das peças de bordados, e sua interação com os demais agentes presentes no arranjo. Esta rede de relações acontece da seguinte forma:

Grande parte da produção do APL apenas acontece se for precedida de uma *encomenda*. Essa encomenda ora é feita à associação/cooperativa de bordadeiras, ora é feita às inúmeras contratantes de bordadeiras que conformam o APL, as “empresárias do bordado”. Neste último caso, uma primeira questão que se coloca é que a encomenda individualizada define, automaticamente, a comercialização atomizada, ou seja, cada “empresária contratante” já tem os seus próprios clientes e encomendas. Outra questão é que a formalidade da relação de trabalho que se estabelece entre a “empresária” e os subcontratados é zero. Logo, essas “empresárias do bordado”, absolutamente informais e indispensáveis ao formato deste APL, ligadas ou não a associações/cooperativas, subcontratam as centenas de bordadeiras existentes em Caicó, formando uma extensa rede que gera ocupação e renda para cerca de 5 mil pessoas apenas a partir de laços de confiança e enraizamento.

Segundo estimativa da ABS (2006), cerca de 50 mulheres do APL subcontratam bordadeiras, e muitas destas “empresárias contratantes” são, ao mesmo tempo, sócias desta associação.

Considerando as respostas das “empresárias” entrevistadas, as bordadeiras subcontratadas residem preponderantemente em Caicó (90,91%) e em municípios circunvizinhos. Além das bordadeiras, outros importantes agentes igualmente subcontratados pelas “empresárias” são os riscadores(as) e as lavadeiras/passadeiras. Ressalta-se que o maior número de subcontratação é de bordadeiras (91,89%). (Ver Tabelas 1, 2 e 3).

**Tabela 1**  
**Localização das bordadeiras subcontratadas segundo**  
**as “empresárias” entrevistadas**

Municípios	Zona urbana (%)	Zona rural (%)
Caicó	90,91	50,00
Timbaúba dos Batistas	18,18	18,18
São Fernando	9,09	13,64
Jardim do Seridó	0,00	4,55
São João do Sabugi	0,00	9,09
Outros	9,09	4,55

Fonte: Pesquisa de campo

Conforme se observa acima, as bordadeiras subcontratadas se encontram localizadas nos diversos municípios do entorno do arranjo, sendo predominante as que residem em Caicó, precisamente na zona urbana (90,91%). Ressalta-se que uma parte significativa destas também reside na zona rural de Caicó (50%). Dentre os demais municípios observa-se a inserção de artesãos oriundos da zona rural, o que sinaliza a potencialidade do APL para a geração de ocupação e renda no semiárido.

**Tabela 2**  
**Pessoal ocupado segundo as funções na cadeia do bordado**

Função na cadeia do bordado	Pessoal subcontratado	%
Risco	25	2,28
Bordado	1.009	91,89
Lavar/passar	30	2,73
Comercialização	34	3,10
TOTAL	1.098	100

Fonte: Pesquisa de campo

Conforme a Tabela 2, do pessoal ocupado na cadeia produtiva do bordado do APL, 91,89% corresponde às bordadeiras. Esse dado sugere que há uma concentração de demandas de serviços sobre algumas atividades dentro da cadeia, particularmente risco, lavar e passar. Isto porque, mesmo considerando que algumas bordadeiras sejam contratadas por mais de uma “empresária”, é visível que há uma maior oferta de bordadeiras se comparada às demais funções.

Com vistas a atender determinada meta de produção ou encomenda, estas “empresárias” subcontratam outras bordadeiras. A subcontratação quase sempre é feita da seguinte forma: a “empresária do bordado” subcontrata apenas o trabalho da bordadeira, fornecendo-lhe 100% dos principais insumos do bordado (tecido e linha). Há casos raros em que as bordadeiras fazem a peça e vendem à “empresária do bordado”. Também existem alguns casos em que as próprias “empresárias” realizam parte das etapas de produção, seja para reduzir os custos com a subcontratação ou porque julgam que o seu trabalho é melhor. A Tabela 3 que segue fortalece essa ideia.

**Tabela 3**  
**Atividades segundo a responsabilidade de cada agente econômico da cadeia de bordado do APL na visão das “empresárias do bordado”**

Atividades	Empresária %	Riscadores(as) %	Bordadeira %	Lavadeira/Passadeira %
Fornecimento de insumos e componentes (tecidos e linhas)	100,00	0,00	0,00	0,00
Etapas do processo produtivo (embalagem)	100,00	0,00	0,00	0,00
Serviços especializados na produção (manutenção de máquinas)	18,18	0,00	81,82	0,00
Administrativas (gestão, contabilidade)	100,00	0,00	0,00	0,00
Desenvolvimento do produto ( <i>design</i> ,risco etc.)	72,73	50,00	0,00	0,00
Serviços de transporte	68,18	31,82	36,36	31,82

Fonte: Pesquisa de campo

Uma peculiaridade do APL é que as bordadeiras subcontratadas fazem o bordado em sua própria residência, indo receber o pagamento do serviço na casa da contratante, geralmente no momento da entrega da peça. O mesmo se aplica para os demais subcontratados (riscadores(as), lavadeiras/passadeiras).

Esses elementos demonstram que a informalidade nas relações de trabalho é marcante no arranjo, já que a “unidade típica” do APL de bordados de Caicó não é uma empresa formal, legalmente constituída.

Assim, ressalta-se que os agentes mobilizadores deste APL são sobretudo as inúmeras mulheres que subcontratam os riscadores(as), bordadeiras, lavadeiras/passadeiras; fornecem tecidos e linhas; em alguns casos providenciam a manutenção das máquinas destas bordadeiras subcontratadas; acompanham diariamente a confecção do bordado (a pé, de moto, de carro), tudo isso para que a sua meta de produção ou encomenda sejam cumpridas no prazo e na qualidade esperada.

Tais “empresárias” acionam o processo de produção de bordados, descrito na seção 3, o qual envolve inúmeros agentes econômicos presentes nas suas distintas fases.

### **1.2. Perfil dos demais agentes econômicos, condições de trabalho e proposições**

O perfil dos demais agentes econômicos que são mobilizados pelas “empresárias”, apresenta alguns aspectos comuns quanto à escolaridade, aprendizado/atualização do ofício, participação da renda do bordado na renda familiar, obstáculos no desenvolvimento de suas atividades e demandas. A distinção é a predominância de mulheres na arte do bordar, lavar/passar e de homens na manutenção das máquinas. Contudo, a criação/risco já é desenvolvida por homens e mulheres.

Os Quadros 1 a 4 que seguem sintetizam as principais características, por grandes temas, dos riscadores(as), bordadeiras, lavadeiras/passadeiras e mecânicos entrevistados.

Dentre as características destes agentes destaca-se que a maioria possui entre 40 e 50 anos; as lavadeiras/passadeiras apresentam o mais baixo grau de escolaridade; a atividade do bordado é importante para a renda familiar e a maioria possui casa própria (Quadro 1).

**Quadro 1**  
**Principais características dos demais agentes econômicos:**  
**aspectos socioeconômicos**

Itens	Riscadores(as)	Bordadeiras	Lavadeiras/ Passadeiras	Mecânicos
Faixa etária	33,3% entre 25-39; 33,3% entre 40-50; 33,3% entre 50-65.	60% entre 40-50; 20% entre 25-39; 20% acima de 65.	80% entre 40-50; 20% entre 25-39.	50% entre 50-65; 25% entre 18-24; 25% entre 40-50.
Gênero	83,3% feminino 16,7% masculino	100% feminino	100% feminino	100% masculino
Escolaridade	50% médio completo ou mais.	40% fundamental incompleto; 20% médio incompleto; 40% superior completo	80% fundamen- tal incompleto; 20% superior incompleto	75% médio completo; 25% fundamen- tal completo
Remuneração média	50% de 1 a 3 SM; 33,3% de ½ a 1 SM; 16,6% até 4 SM.	40% até ½ SM; 40% de ½ a 1 SM; 20% de 1 a 3 SM.	100% de 1 a 3 SM.	75% de 1 a 3 SM; 25% de 4 a 5 SM.
Importância da remuneração do bordado na renda familiar	50% (entre 20% e 50%); 33,3% (entre 70% e 100%); 16,7% (até 10%).	40% (entre 30% e 50%); 40% (entre 70% e 100%); 20% (até 10%).	40% (entre 50 e 70%); 20% (entre 20% e 30%; 30% e 50%; e, 90% e 100%)	50% (entre 90% e 100%); 25% (entre 50% e 70%; 70% e 90%)
Possui dependentes	100% sim	100% sim	100% sim	100% sim
Residência própria ou alugada	83,3% própria; 16,7% alugada	80 % própria; 20 % alugada	100% própria	75 % própria; 25 % alugada

Fonte: Pesquisa de campo

De uma maneira geral, os dados revelam que os pais destes profissionais estavam ocupados em atividades diferentes daquelas relacionadas ao bordado, sobretudo na agricultura. Esse fato sugere que há uma certa ascensão profissional e financeira por parte destes profissionais em relação aos pais. O ofício que desenvolve atualmente no APL (riscar, bordar, lavar/passar) foi repassado para a maioria destes por intermédio de parentes e amigos. Exceção feita aos mecânicos, cujo aprendizado se dá por meio de cursos nas fábricas, portanto fora do arranjo (Singer, por exemplo). Quando questionados sobre a forma de atualização desse conhecimento a maioria respondeu que este ocorria por conta própria e por meio de cursos no APL (Quadro 2).

**Quadro 2**  
**Principais características dos demais agentes econômicos: aprendizado**

Itens	Riscadores(as)	Bordadeiras	Lavadeiras/ Passadeiras	Mecânicos
Relação da atividade dos pais com o bordado	83% não mantiveram 17% sim	60% não mantiveram 40% sim	100% não mantiveram	100% não mantiveram
Aprendizado da atividade	33,3% cursos no APL; 33,3% com parentes; 33,3% outros (sozinho(a): observando outros, observando em revistas)	60% com parentes; 20% com amigos; 20% outros (sozinho(a): observando outros, observando em revistas)	40% com amigos; 40% outros (sozinho(a): observando outros, "empresária" ajudou); 20% com parentes.	60% cursos fora do APL; 20% cursos no APL; 20% com parentes.
Atualização do conhecimento	66,7% (outros: sozinho(a)); 33,3% por meio de cursos no APL.	57,1% (outros: sozinha); 28,6% por meio de cursos no APL; 14,3% com parentes.	80% outros (não atualiza ou com ajuda das "empresárias"); 20% com amigos.	75% (outros: sozinho ou não atualiza); 25% com parentes.

Fonte: Pesquisa de campo

Com relação às condições de trabalho, observa-se que a maioria possui uma jornada acima de 40 horas semanais; todos os agentes apontam problemas no ambiente de trabalho, os quais diferem conforme o papel de cada um no processo de produção; as doenças decorrentes da atividade também estão associadas ao trabalho realizado por cada agente no ciclo produtivo; e os que acessaram as unidades públicas de saúde no APL são unânimes em afirmar a precariedade deste serviço (Quadro 3).

Os principais obstáculos identificados pelos entrevistados para o desenvolvimento de suas atividades foram a inexistência de uma linha de crédito e os elevados juros cobrados pelos organismos de financiamento. No tocante às políticas públicas necessárias para o aumento da eficiência do arranjo, foram quase unânimes em apontar uma linha de crédito mais próxima da realidade em que vivem bem como cursos de capacitação para aprimorar seus conhecimentos (*design*, acabamento, consultoria técnica, mecânica industrial e eletrônica), ver Quadro 4.

### Quadro 3

#### Principais características dos demais agentes econômicos: condições de trabalho

Itens	Riscadores(as)	Bordadeiras	Lavadeiras/ Passadeiras	Mecânicos
Jornada de trabalho semanal	83,3% 40 horas ou mais; 16,7% de 21 a 39 horas.	60% 40 horas ou mais; 40% até 20 horas.	80% 40 horas ou mais; 20% de 21 a 39 horas.	100% 40 horas ou mais.
Principais problemas do ambiente de trabalho	Odores e poeira.	Ventilação e poeira.	Iluminação, odores, ventilação e poeira.	Ruído, poeira, gases, ventilação e odores.
Doenças decorrentes da atividade	Não (66,7%) Sim (33,3%) Modalidades: 50% (respiratório/alérgico); 50% (estresse/enxaqueca).	Não (80%) Sim (20%) Modalidades: 100% (coluna).	Sim (100%) Modalidades: 36,4% (coluna); 18,2% (estresse/enxaqueca); (bursite/tendinite); (respiratório/alérgico); 9,0% (circulação).	Não (25%) Sim (75%) Modalidades: 25% auditivo/surdez; estresse; LER.
Avaliação das unidades públicas de saúde acessadas no APL	Péssimo e regular (100%).	Não acessadas.	Péssimo (100%); Regular (80%).	Péssimo (25%); Não acessaram (75%)

Fonte: Pesquisa de campo

### Quadro 4

#### Principais características dos demais agentes econômicos: obstáculos e proposições

Itens	Riscadores(as)	Bordadeiras	Lavadeiras/ Passadeiras	Mecânicos
Dificuldades de acesso às fontes de financiamento	Inexistência de linhas de crédito adequadas; entraves burocráticos.	Inexistência de linhas de crédito adequadas; entraves burocráticos.	Inexistência de linhas de crédito adequadas; entraves burocráticos.	Inexistência de linhas de crédito adequadas; entraves burocráticos.
Principais demandas (ordem decrescente)	Capacitação, linha de crédito, acesso à informação, estímulo ao investimento.	Linha de crédito, acesso à informação e capacitação.	Linha de crédito, estímulo ao investimento, capacitação.	Capacitação e linha de crédito.

Fonte: Pesquisa de campo

Destaca-se ainda que a relação destes agentes com as “empresárias” é estabelecida de forma diferenciada conforme cada atividade, especialmente quanto aos materiais utilizados, risco/*design*, transporte dos insumos e peças. A “empresária” frequentemente fornece linhas e tecidos às bordadeiras. Contudo, a manutenção das máquinas e o transporte dos bordados ficam em regra sob a responsabilidade das bordadeiras; o trabalho de riscar geralmente é feito pelo riscador(a), mas a criação que o precede quase sempre é definida pela “empresária”. Nos demais casos a intervenção das “empresárias” é bem menor, a exemplo do material utilizado na etapa de lavar/passar, pelas lavadeiras/passadeiras e as peças e componentes utilizados pelos mecânicos.

### *1.3. Comercialização de bordados*

As formas mais comuns de comercialização identificadas no arranjo são feiras, pontos de vendas no APL e o esforço de vendas das “empresárias”.

Destaca-se que cerca de 30% dos bordados ficam em Caicó. Logo, aproximadamente 70% da produção é destinada para fora do APL.

As “empresárias” do bordado participam das feiras ora de forma independente, ora por meio das entidades representativas existentes no APL. A participação nestas feiras via entidades geralmente conta com o apoio de instituições de promoção e financiamento, especialmente o SEBRAE e o Banco do Brasil. São feiras nacionais, internacionais e locais, como a FAMUSE (Feira de Artesanato dos Municípios do Seridó). Tais feiras se constituem num importante canal de comercialização do bordado do APL.

A Festa de Sant’Ana/FAMUSE é o principal evento local que impulsiona as vendas de bordados no APL. A maioria das empresárias entrevistadas tem um rebatimento expressivo sobre as suas vendas, em alguns casos chegando até a 80%.

Além das feiras, o APL também dispõe de alguns pontos de vendas de bordados, tais como as “lojas” das entidades de representação e lojas de particulares. Uma peculiaridade é que, diferentemente das entidades dos artesãos, que são legalmente constituídas (formais), estes estabelecimentos de particulares que comercializam bordados são informais.

O Quadro 5 revela que não há um período predominante quanto ao ano de fundação dos pontos de venda, todos os entrevistados são de microporte (baixo número de pessoal ocupado) e vendem bordados em geral tendendo às peças mais úteis (camisetas, jogos de cama, jogos de toalha, redes).

**Quadro 5**  
**Comerciantes locais entrevistados no APL de Bordados de Caicó/RN**

Comerciantes	Ano de Fundação	Número de Pessoal Ocupado	Principais produtos vendidos
COASE (Loja)	1978	01	Bordados em geral e outros artesanatos
CRACAS (Loja)	2006	03	Bordados em geral
ABS (Loja)	1986	02	Bordados em geral
Comerciante A	2004	01	Bordados em geral e produtos de decoração
Comerciante B	2000	03	Bordados em geral

Fonte: Pesquisa de campo

As principais dificuldades para operar o negócio, segundo os comerciantes, são: custo ou falta de capital de giro; divulgar e vender seus produtos; custo ou falta de capital para aquisição de máquinas e equipamentos e custo ou falta de capital para aquisição/ locação de instalações.

As entidades de representação que possuem loja se ressentem ainda da dificuldade em formar os seus preços de venda; calcular custos; inadimplência das associadas/cooperadas; venda realizada em casa sem a devida contribuição para a associação; dificuldades infraestruturais (instalações, telefone, cheque), bem como para acessar os potenciais clientes dentro e fora do APL. Os comerciantes independentes destacam a falta de informação sobre os mercados.

Além das vendas em feiras (internacionais, nacionais, estaduais e locais) e dos pontos de vendas fixos (no APL), a comercialização dos bordados advém ainda do próprio esforço de vendas das “empresárias do bordado”. Tais vendas derivam das relações estabelecidas com clientes permanentes ou esporádicos localizados dentro e fora do APL, como restaurantes finos em Brasília, encomendas eclesiásticas do Vaticano (Roma). As “empresárias” também vendem aos atravessadores que se dirigem ao APL para comprar bordados e repassá-los aos lojistas, que revenderão ao consumidor final. Outra forma de escoamento da produção de bordados são os lojistas de todo o estado, região ou país (dispostos em *shoppings*, centros de artesanato etc.).

A comercialização dos bordados a partir do APL decorre de clientes que procuram ou ligam para as “empresárias” e que já tiveram algum contato com o bordado de Caicó em feiras, ou por intermédio de algumas “empresárias” que saíram com “carradas” de bordado vendendo por todo o país.

#### **1.4. Fornecedores de insumos**

Os fornecedores respondem pela oferta de máquinas, equipamentos e aviamentos necessários à produção do bordado, como: máquina de costurar/bordar, linha, tecido, bastidores, cordão, tesoura, produtos de apoio ao desenho (papel vegetal, carbono,

anil, querosene), produtos para lavar/passar (sal azedo, amido de milho, sabão, ferro de passar) etc. Tais agentes alimentam cada etapa da produção e são acionados por todos os que compõem a cadeia de produção do bordado (“empresárias”, riscadores(as), bordadeiras, lavadeiras/passadeiras), além das entidades representativas dos artesãos.

Estes fornecedores podem estar localizados dentro e fora do APL. Aqui cabem algumas considerações.

Com relação à origem das principais matérias-primas utilizadas no APL, precisamente tecido e linha, a grande parte destes materiais é adquirida fora do arranjo, dentro do Rio Grande do Norte e noutros estados. Segundo informações, as linhas utilizadas são preferencialmente compradas na fábrica *Coats Corrente* (em Natal) e cerca de 70% dos tecidos são comprados em Natal, Ceará, São Paulo, Santa Catarina, Minas Gerais. Isto se aplica às pessoas que não compram preponderantemente no APL, a exemplo das associações/cooperativas e as “empresárias” de maior porte (CRACAS/ABS, 2006).

Não sendo possível atingir os fornecedores localizados fora do APL, a equipe de pesquisa aplicou questionários junto a 5 (cinco) importantes fornecedores de insumos e equipamentos localizados no arranjo. Nestes, foram destacados aspectos como os que seguem:

**Quadro 6**  
**Fornecedores locais do APL de Bordados de Caicó/RN**

Empresas	Ano de Fundação	Pessoal Ocupado	Principais produtos vendidos
Fornecedor 1	1993	11	Tecidos, Toalhas, Aviamentos
Fornecedor 2	1985	02	Aviamentos (linhas, cordonetes), Bastidores
Fornecedor 3	1946	13	Tecidos, Toalhas
Fornecedor 4	1994	06	Máquinas de costura, Aviamentos, Malhas
Fornecedor 5	1991	09	Máquinas de costura

Fonte: Pesquisa de campo

Todos estes empresários são de microporte e são formalizados. São empresas familiares (as mais antigas passando de geração em geração) e estão localizadas no centro comercial de Caicó. Quanto ao pessoal, estes somam 41 ocupados, dentre vendedores, gerentes, caixas e auxiliar de contabilidade.

Estes empresários vendem tecidos, linhas, toalhas, acessórios em geral para bordados e máquinas de costurar/bordar. Como estratégia de ampliar as vendas, normalmente estes fornecedores vendem produtos complementares, por exemplo: quem vende máquinas também vende aviamentos, quem vende aviamentos passou a vender tecidos e toalhas.

Quanto às principais vantagens que os fornecedores do APL têm por se localizarem em Caicó destacam-se:

**Quadro 7**  
**Vantagens que os fornecedores entrevistados têm por estarem localizados no APL**

Principais vantagens de localização	Maiores índices
Proximidade com clientes/consumidores	0,86
Aspectos culturais e históricos	0,76
Aspectos naturais/ambientais	0,70
Marketing dos atrativos culturais e/ou turísticos	0,70
Baixo custo da mão de obra	0,62

Fonte: Pesquisa de campo

As vantagens de localização indicadas pelos fornecedores entrevistados, além de estarem relacionadas à proximidade com os clientes, expressam o apego ao local motivado por aspectos culturais, históricos, ambientais e turísticos. Esse fato reforça a “marca Caicó” como um bem intangível que dinamiza a economia local.

**Quadro 8**  
**Principais insumos vendidos por fornecedores locais e origem dos insumos**

Empresas	Principais produtos	Localização dos principais fornecedores (dos fornecedores do APL)
Fornecedor 1	— Tecidos — Toalhas — Aviamentos/armarinho	— SC — SC — SP, SC
Fornecedor 2	— Aviamentos (linhas, cordonetes etc.) — Bastidores	— SP, SC — Entorno do APL (Timbaúba dos Batistas)
Fornecedor 3	— Tecidos — Toalhas	— SP, RJ, MG, SC — SC
Fornecedor 4	— Máquinas de costura — Aviamentos — Malhas	— SP, SC — SP — SP
Fornecedor 5	— Máquinas de costura	— SP, CE

Fonte: Pesquisa de campo

Em relação à origem dos produtos vendidos por estes fornecedores ressalta-se que estes advêm sobretudo de São Paulo e Santa Catarina, variando conforme as especialidades destas localidades. Empresas que compõem grandes cadeias produtivas foram citadas: *Coats* Corrente (SP), Coteminas (MG), Bueter (SC), Teka (SC), Singer (SP), Nissin (que pode ser adquirida no CE, PE), dentre outras.

Alguns fornecedores se queixaram de que o comércio de Caicó está muito fraco e associam esta queda de venda a dois motivos: a) aos envolvidos na atividade do bordado, que compram diretamente das fábricas via associações/cooperativas; e b) a concorrência com o baixo preço das máquinas vendidas em Caruaru e Santa Cruz (PE), cerca de 50% a menos.

As principais políticas que contribuem para o aumento da eficiência do APL ressaltadas pelos os fornecedores locais podem ser visualizadas abaixo.

**Quadro 9**  
**Principais políticas públicas para os fornecedores locais**

Principais políticas públicas	Maiores índices
Linha de crédito e outras formas de financiamento	0,86
Programas de capacitação profissional e treinamento técnico	0,66
Incentivos fiscais	0,64

Fonte: Pesquisa de campo

Na percepção dos fornecedores do APL, as principais políticas que podem contribuir para o aumento de sua eficiência competitiva estão relacionadas não apenas às suas próprias necessidades enquanto empresários, mas também aos seus clientes, exceto quanto aos incentivos fiscais que seriam específicos para as atividades formais.

Para os fornecedores, se os clientes tivessem acesso a uma linha de crédito com juros menores, o comércio local teria as suas compras impulsionadas. E se os fornecedores tivessem uma linha de crédito mais adequada à sua empresa, melhorariam o seu negócio (juros mais baixos).

Por outro lado, os fornecedores locais afirmam ainda que a existência de programas de capacitação profissional para mecânicos, para vendedores do comércio, para os trabalhadores das confecções existentes no APL também movimentariam mais o comércio local, na medida em que dinamizariam atividades afins.

Em relação aos incentivos fiscais foi reivindicada a redução de impostos e/ou reformas no ICMS (*“o ICMS é pago antecipado, mas as vendas são realizadas muito posteriormente”*).

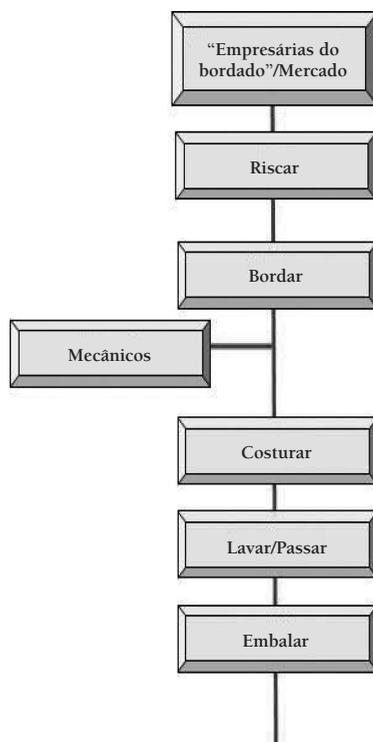
A partir do exposto percebe-se que as “empresárias dos bordados” assumem um papel indispensável na organização da produção no APL de Bordado de Caicó/RN, estando estas ligadas ou não às entidades de representação, na medida em que mobilizam todos os demais agentes econômicos envolvidos neste processo. As relações estabelecidas entre estes agentes sinalizam os desafios e perspectivas de desenvolvimento da atividade, tais como: comercialização, dificuldades de gestão, capacitação, financiamento.

Segue-se uma análise acerca de cada etapa que compõe o ciclo produtivo, com ênfase nos saberes de cada artesão envolvido nesse processo.

## 2. O PROCESSO DE PRODUÇÃO DE BORDADO

O processo de produção do bordado de Caicó está constituído de 7 (sete) etapas, conforme a Figura 2.

Figura 2  
Etapas do processo produtivo do bordado de Caicó



Fonte: Elaborado pela equipe de pesquisa

A primeira etapa do processo de produção do bordado é a definição do tecido que será utilizado (escolha da textura: percal, polialgodão, dentre outros); definição das quantidades e tipos de peças a serem produzidas e o corte dos tecidos que serão enviados ao riscador(a). A definição destes itens fica sob a responsabilidade da “empresária do bordado” a qual, em sua relação com o mercado (clientes efetivos ou potenciais), busca desde o princípio atingir as suas metas e/ou satisfazer os seus clientes.

Por analogia, quando a encomenda for feita à associação de bordadeiras ou cooperativas o procedimento é o mesmo, uma vez que as associadas ou cooperadas via de regra também subcontratam, ficando sob a responsabilidade destas entidades a gestão da produção e processo.

Os quadros que seguem (10 a 12) demonstram os principais insumos utilizados no APL (tecidos e linhas), bem como o papel das “empresárias” nestas decisões. O esforço é ressaltar que esta etapa (escolha dos tecidos, definição de quantidades, *design*/risco)

pressupõe importantes decisões por parte das “empresárias”. Tais escolhas precedem à própria mobilização dos agentes a serem subcontratados (riscadores(as), bordadeiras, lavadeiras/passadeiras).

**Quadro 10**  
**Principais tecidos usados no APL de Bordados de Caicó**  
**(preço médio dentro e fora do APL)**

Itens	No APL (Caicó)	Fora do APL(fábrica), via Associação ou Cooperativa	Uso no APL
Linho	R\$ 70,00 (1 metro)	Não informado	O linho é tido como inexistente no comércio de Caicó, sendo trazido apenas dos grandes centros, sobretudo São Paulo. Poucas são as “empresárias” que o utilizam, pois é considerado extremamente caro.
Percal	R\$ 20,00 (1 metro)	R\$ 12,70 (1 metro)	É considerado um ótimo tecido para bordado. É facilmente encontrado no comércio de Caicó. Contudo, também é considerado caro.
Polialgodão	R\$ 10,00 (1 metro)	R\$ 6,45 (1 metro)	Trata-se do linho que não é puro. Bastante utilizado no APL.
Percalen	R\$ 11,00 (1 metro)	Não adquirido pelas associações e/ou cooperativas do APL	O percalen é o mais barato dos tecidos usados no APL (R\$ 6,18). Porém, por ser considerado de baixa qualidade este tecido não é adquirido pelas associações ou cooperativas do arranjo.
Cambráia de linho	R\$ 19,00 (1 metro)	R\$ 9,80 (1 metro)	É considerado um bom tecido para bordado.

Fonte: Pesquisa de campo

A partir do Quadro 10 observa-se que existe uma diferença significativa de preços dos tecidos adquiridos diretamente às fábricas se comparados aos praticados localmente. Tal diferença sugere que a aquisição deste insumo é bastante vantajosa quando ocorre fora do arranjo, por intermédio de uma entidade representativa (associação/cooperativa).

**Quadro 11**  
**Principais linhas usadas no APL de Bordados de Caicó**  
**(preço médio dentro e fora do APL e tipo de peças produzidas)**

Itens	No APL (Caicó)	Fora do APL(fábrica), via Associação ou Cooperativa	Uso mais frequente
<b>Linha Música</b>	Branca = R\$ 6,5 De cor = R\$ 9,00 Mesclada = R\$ 10,00	Branca = R\$ 4,53 De cor = R\$ 6,95 Mesclada = R\$ 8,41  (+ 5% para a entidade)	Normalmente usada para bordados de cama, mesa, copa. Exclusivamente para bordado com máquina.
<b>Demais Linhas Utilizadas no APL</b>	— Cléa (da círculo) — Camila, Bel e Sol (da Coats Corrente) = R\$ 2,40 — Kron = R\$ 1,65 p/ qualquer cor — Tuficel = R\$ 1,95 — Mônica = R\$ 3,50 — Suzy = R\$ 6,20 — Mercê crochê/ Cordonete (da Coats Corrente) = R\$ 5,00	Não informado	Várias utilidades (Varanda de rede, rococó)

Fonte: Pesquisa de campo

Em relação ao preço das linhas (Quadro 11) verifica-se que também existe uma diferença de preços dos tecidos adquiridos diretamente às fábricas se comparados aos praticados localmente, embora não tão significativa como o observado na aquisição de tecidos.

As informações constantes no Quadro 12 reforçam o papel das empresárias nas decisões quanto à produção do bordado.

**Quadro 12**  
**Responsabilidade das “empresárias” e dos seus clientes quanto**  
**à escolha das quantidades produzidas, desenho e tipo**

Escolhas	Empresária %	Cliente %	Ambos %
Quantidades de peças a serem produzidas	50,00	27,27	27,27
Desenho ou estilo do bordado	54,55	18,18	45,45
Tipo ou peça a ser confeccionada	50,00	27,27	27,27

Fonte: Pesquisa de campo

Concluída a fase descrita anteriormente (escolha dos insumos, quantidades, desenho e tipo de peça), os tecidos cortados pelas “empresárias” são enviados ao riscador(a). Esta etapa inclui a de criação dos desenhos (se a “empresária” e o eventual cliente não

definiram previamente); a definição dos tamanhos/formas destes desenhos; a padronização (dispor o desenho sobre o tecido de maneira a garantir as especificações de encolhimento, caimento etc.), conforme o tipo de peça. Definidas estas questões, o risco é executado.

Antes de iniciar o detalhamento de como é feito o risco, ressalta-se a importância da habilidade e da arte/dom do riscador(a), uma vez que mesmo quando a “empresária” já traz algum modelo ou tipo de desenho num pedaço de papel, por exemplo, cabe ao riscador(a) ampliá-lo para que o mesmo possa ser aplicado sobre uma peça (jogo de casal *king size*, toalha de banquete etc.), garantindo a harmonia do desenho. Tudo isso é feito a olho nu sem qualquer instrumento apropriado para desenho, tais como computador, régua, nanquins, compassos, canetas especiais, dentre outros, o que comprova a forma artesanal como é feito este processo neste APL. Outras vezes este profissional tem que criar, recriar ou enriquecer o desenho sugerido pela “empresária”. Segundo afirmou uma “empresária” *“o risco é o alicerce do bordado. Um risco mal feito torna o bordado mal feito”*.

Há duas maneiras de se executar o risco, conforme descrito a seguir:

Uma das formas utilizadas é por meio do desenho feito em papel manteiga ou vegetal e depois repassado ao tecido por meio de um carbono e caneta sem tinta ou um grafite, de forma que a tinta da caneta/grafite não atinja o tecido. Dependendo do tamanho e complexidade do desenho e da peça, esse procedimento pode demorar horas.

Outra forma é com a utilização do gás (querosene). Também neste caso o desenho é feito em papel vegetal ou manteiga, em seguida este risco é perfurado com uma máquina artesanal (máquina bastante rudimentar feita no APL a partir de um amontoado de pequenas peças em um pequeno motor ligado a energia). A ideia aqui é impor um ritmo mais veloz à perfuração do papel. Em seguida, o riscador(a) usa uma solução à base de anil (triturado num moinho para ficar em pó) diluído no querosene. O riscador(a) prepara uma banqueta (uma espécie de prancha de desenho) onde estende o tecido que recebeu da “empresária”, coloca o papel com o risco já perfurado sobre este tecido, prende este papel sobre o tecido com quatro pedras (peso) e, com o auxílio de uma esponja, aplica a solução sobre o desenho. Este último procedimento de passar a esponja embebida com o líquido sobre o risco demora pouquíssimos minutos, independentemente da complexidade do desenho.

Concluída esta fase o riscador(a) entrega a peça à “empresária” que já repassa para a bordadeira, iniciando-se assim a terceira etapa do processo.

Com o desenho já riscado no tecido, a “empresária” se dirige até a bordadeira com esta peça e linhas para a feitura do bordado. O bordado em si é precedido da definição de cores, formas e pontos (a escolha dos pontos leva em conta o fato de que cada um destes possui características próprias em termos de complexidade). Ressalta-se que a escolha do tecido no qual será realizado o trabalho, da linha utilizada e do tipo de ponto a ser usado para a finalização do bordado, é essencial para a agregação de valor à peça produzida, pois estes fatores definem a qualidade e a delicadeza do trabalho realizado pelas bordadeiras.

No APL os pontos mais comuns são o *rechillieu*; o crivo; a bainha; o granito; o ponto cheio; o matizado; o rococó e o vagonite. Dependendo do ponto, a peça poderá ser bordada por diversas profissionais. Neste caso, a “empresária” aciona as melhores bordadeiras em cada ponto.

Definidos os pontos e as cores, todo o trabalho artístico que segue dependerá da habilidade, coordenação motora, do saber fazer da bordadeira, esteja ela bordando à mão, à máquina doméstica/simples ou industrial. Do que foi observado, o controle da arte de bordar é da bordadeira e não da máquina (os movimentos, a velocidade, o controle do bastidor, a perfeição dos pontos, a habilidade em harmonizar as cores pré-definidas, o acabamento, o controle de qualidade sobre o seu próprio trabalho, dentre outros). Evidentemente, como o trabalho foi encomendado não se descarta aqui o poder que tem a “empresária” de pedir que o trabalho seja feito, quando considera necessário.

Durante esta fase a “empresária do bordado” atua acompanhando a evolução do mesmo, cuidando para que os insumos sejam suficientes, que os prazos sejam cumpridos e que eventuais problemas de manutenção das máquinas (em regra de propriedade das bordadeiras) sejam solucionados.

Terminada a confecção do bordado a peça é devolvida à “empresária” e, apenas quando necessário, repassada para a costureira, que em geral não sabe bordar. Trata-se de uma costureira convencional, acionada pela “empresária” para costurar a peça bordada que necessite deste procedimento, a exemplo do lençol, fronha, roupa de bebê. Em alguns casos quem faz a costura das peças é a própria “empresária”.

Em seguida tem início a quinta etapa da produção do bordado no APL. A “empresária” aciona a lavadeira, que quase sempre é a passadeira. Se a peça tiver sido riscada no carbono, esta ficará de molho no sabão em pó, sendo esfregada à mão e lavada em seguida com sabão em pedra. Este procedimento se repetirá durante várias vezes até que as marcas do carbono desapareçam. Depois retorna a um molho com sabão em pó para o enxágue. Outra forma de iniciar o processo de lavagem é quando o risco é feito com o gás (querosene). Neste caso, a peça também ficará de molho em uma solução composta de água e um produto químico (sal azedo). Quando as marcas azuladas deixadas pela solução de anil desaparecerem, tem início a lavagem comum aos dois tipos de risco (carbono ou gás). Paralelo a este procedimento, a lavadeira prepara uma solução composta de água e amido de milho, conhecida como “grude”, na qual serão depositadas as peças lavadas. Em seguida, retira cuidadosamente o excesso deste “grude”, fazendo leves torções na peça. Terminada esta fase, os produtos serão deixados expostos ao sol para secagem<sup>(3)</sup>.

A habilidade da lavadeira está na perfeição em retirar o sabão das peças, sem danificar os pontos e sem deixar vestígios de sabão, e ainda no fato de preparar esta solução (água mais amido levada ao fogo — o *grude*), deixando-a numa consistência que lembra um bom amaciante de roupas. Isto porque se a lavadeira errar o ponto da solução, a peça

---

(3) Os tecidos brancos ficam um período maior de molho, alguns até três dias. Ao passo que os tecidos de cor não podem ficar muito tempo de molho, porque estes ou as linhas coloridas do bordado podem manchar. A lavagem/limpeza de alguns riscos feitos a partir do carbono pode demorar até 01 (um) mês. Para evitar esse gargalo do processo de lavagem, o recomendado é que o risco seja feito exclusivamente com o lápis grafite 6B, caso não possa ser feito com o gás (Pesquisa de campo).

ficará ou muito mole, ou muito dura ou cheia de fragmentos de amido, desvalorizando o trabalho. Além desses fatores, a retirada desta solução da peça também ressalta a habilidade desta lavadeira, isto porque a peça não poderá ser totalmente torcida, uma vez que deverá ficar no tecido apenas a quantidade necessária deste líquido, permitindo que a etapa que segue (passar) possa ser realizada com eficiência.

Após a secagem, desde que necessário, a lavadeira/passadeira fará um acabamento nas peças lavadas. Este acabamento se refere ao recorte de bordas, conhecido como arremate, que somente poderá ser realizado após o procedimento de lavagem (são exemplos caminho de mesa, estola, jogo americano e varanda de rede). Concluído o acabamento, a etapa seguinte será passar as peças<sup>(4)</sup>.

Dando prosseguimento a esta fase, a passadeira providencia uma mesa bastante acolchoada para dar apoio ao processo de passar/engomar. Todas as peças são passadas/engomadas com ferro doméstico e pelo avesso, isto porque o bordado deve ficar ressaltado no tecido.

A habilidade desta passadeira pode ser observada no cuidado para que a ponta do ferro não danifique os pontos da peça, sobretudo os vazados (tais como o *rechillieu* e a bainha). Outro cuidado que demonstra a destreza desta passadeira é a temperatura do ferro que, uma vez excedida, pode queimar ou manchar o tecido e danificar o bordado em si. Segundo foi informado, nem toda lavadeira ou passadeira convencional sabe lavar e passar bordados.

Terminada esta etapa, a lavadeira/passadeira entrega os produtos à “empresária”, dando início à sexta etapa do processo, a embalagem.

A partir da entrega das peças lavadas e passadas, a “empresária” acondiciona os produtos em sacos plásticos simples (transparentes) para que possam ser comercializados. Em alguns casos, a própria lavadeira/passadeira assume também a tarefa de embalar os produtos antes de entregá-los a “empresária”. Depois de embalados, os bordados são encaminhados para a comercialização.

Do exposto avalia-se que a agregação de valor ao bordado ocorre desde a escolha dos tecidos e linhas até o lavar e passar das peças, nascendo daí os fatores que compõem o seu preço (preço dos insumos, tempo de produção, habilidade/destreza de cada um dos profissionais, dentre outros). Ressalta-se que não foi observada agregação de valor à etapa da embalagem, embora a pesquisa de campo tenha identificado que algumas entidades, a exemplo da COOPAIS, tenham feito inúmeras tentativas neste sentido, sem êxito.

Finalmente, em razão do crescimento da atividade no APL, o bordado que originalmente era feito apenas por mulheres de famílias abastadas, exclusivamente para decoração ou para passar o tempo, atualmente, orienta-se para o mercado, envolve milhares de pessoas, diferentes profissionais e habilidades/saberes, cada qual desempenhando funções diferentes no processo de produção.

---

(4) Chama atenção que “atos inseguros” durante o processo de confecção do bordado implicam em descontos no preço da força de trabalho. Os cuidados devem ser com: ponta do ferro, temperatura do ferro, respingos de água sanitária, bordado mal feito, manchas de gás nos tecidos. Uma particularidade é que o controle de qualidade é “indireto”, porque atinge diretamente o bolso do artesão. Acredita-se que, por isso, os rejeitos devem ser mínimos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da organização da produção e do processo de trabalho no Arranjo Produtivo de Bordados de Caicó/RN revela limites que, uma vez identificados, podem, ao mesmo tempo, se constituir em políticas para a sustentabilidade da atividade, a saber: comercialização, capacitação e treinamento, financiamento, gestão e tecnologia, políticas sociais.

Os bordados de Caicó são comercializados a partir de vários canais e se destinam preponderantemente aos mercados dispostos para além do APL. No que diz respeito a este aspecto os principais desafios e oportunidades referem-se à elevação das vendas internas e externas, fortalecimento do calendário de eventos locais, acesso a mercados para além do APL, participação em feiras, custo e acesso aos insumos de boa qualidade.

A capacitação e treinamento das “empresárias do bordado” e dos demais agentes econômicos diretamente envolvidos com o processo de produção revela-se indispensável ao formato organizacional e à internalização dos ganhos socioeconômicos deste arranjo. Assim, identifica-se a importância do estímulo a cursos em áreas gerenciais (previsão e controle dos custos de produção e gestão da produção e processos), bem como operacionais (cursos de qualificação e requalificação em criação, *design*, desenho, risco, bordados, acabamento, lavar/passar, mecânica de máquinas).

O financiamento é sem dúvida uma das principais políticas para a geração de ocupação e renda, para aqueles que dele necessitam. Assim, são necessárias linhas de crédito mais adequadas às necessidades específicas de todos os elos que compõem a produção de bordados, já que se trata de uma atividade fragmentada e artesanal. Importa reavaliar também o nível de juros, carência, valor máximo e a burocracia relativa aos financiamentos.

A gestão da produção de bordados e as tecnologias envolvidas revelam a especificidade dessa atividade no APL. Na teia de relações resultantes da organização dessa produção surgem inúmeros desafios administrativos, financeiros e tecnológicos, cuja superação pode garantir uma maior eficiência à atividade. Tal superação pode advir sobretudo do estímulo a parcerias para o desenvolvimento de tecnologias sociais que solucionem gargalos em toda a cadeia e incluam pessoas e saberes, além da manutenção e elevação da qualidade do bordado, acompanhamento de tendências do mercado de bordados e acesso a insumos básicos.

Outro aspecto importante refere-se às políticas sociais que impactam sobre a organização da produção e o processo de trabalho no APL. Neste sentido, cabe um olhar mais atento visando especialmente à realização de programas de prevenção aos riscos do trabalho na cadeia dos bordados, saúde e segurança ocupacional, bem como a implementação de programas de intermediação da mão de obra para os que estão sendo qualificados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APOLINÁRIO, Valdênia; SILVA, Maria Lussieu. *Arranjo produtivo de bordados: Caicó-RN*. Nota Técnica. Rio de Janeiro: RedeSist/Sebrae, 2006. Disponível em: <[www.redesist.ie.ufrj.br](http://www.redesist.ie.ufrj.br)>.
- Banco do Nordeste do Brasil. *Ações para o desenvolvimento do artesanato do nordeste*. Disponível em: <[www.bnb.gov.br](http://www.bnb.gov.br)>. Acesso em: janeiro de 2006.

- BATISTA, Iracema Nogueira. *O bordado artesanal de Caicó — as relações de produção*. CCHLA. UFRN, Natal, 1988. Monografia (Especialização em Geografia).
- GARCIA, Renato Castro. *Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais*. Campinas, SP: IE.Unicamp, 2001. (Tese de Doutorado)
- Governo do Estado do Rio Grande do Norte-IICA. Plano de desenvolvimento sustentável do Seridó — Diagnóstico (volume 1), setembro, 2000a.
- Governo do Estado do Rio Grande do Norte-IICA. Plano de desenvolvimento sustentável do Seridó — Estratégia, Programas e Projetos e Sistema de Gestão (volume 2), setembro, 2000b.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: janeiro de 2006.
- LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E.; ARROIO, Ana (orgs). *Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ; Contraponto, 2005.
- MEDEIROS, Francisco de Assis. O povoamento do Seridó. Caicó: *A Folha*, 1967. Disponível em: <[www.semopcao.com.br](http://www.semopcao.com.br)>. Acesso em: abril 2006.
- MEDEIROS, Grinaura. *Pesquisa sobre a história da Escola Municipal Profissional Professora Júlia Medeiros*. Caicó: UFRN, 2001.
- MORAIS, Ione Rodrigues Diniz. *Desvendando a cidade: Caicó em sua dinâmica espacial*. CCHLA. UFRN, Natal, 1998. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais).
- . *Seridó norte-rio-grandense: uma geografia da resistência*. CCHLA.UFRN, Natal, 2004. Tese (Doutorado em Ciências Sociais).
- REDESIST. *Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequena empresas no Brasil*. 8ª revisão, 2005 (Glossário). Disponível em: <[www.redesist.ie.ufrj/glossario.php](http://www.redesist.ie.ufrj/glossario.php)>.
- SANTANA, Lindaura Maria; APOLINÁRIO, Valdênia. In: REDESIST, *Arranjo produtivo de confecções em Natal e “Grande Natal”*: oportunidades e limites para o crescimento local. Natal, 2004. Redesist/IE/UFRJ.
- SANTOS, Maísa Medeiros. *Entre as artes das prendas do lar e o bordado como atividade profissional*. CCHLA.UFRN, Natal, 2003. Monografia (Graduação em Ciências Sociais).
- SEBRAE. Pesquisa artesanato geral. SEBRAE, Caicó, 2005.
- SEBRAE. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: janeiro de 2006.
- Secretaria de Planejamento do Estado do Rio Grande do Norte. Disponível em: <[www.seplan.rn.gov.br](http://www.seplan.rn.gov.br)>. Acesso em: janeiro de 2006.