



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
Pró-Reitoria de Pós-graduação e Pesquisa
Departamento de Ciências Econômicas
Mestrado em Desenvolvimento e Planejamento Territorial – MDPT

NEIDE SELMA DO NASCIMENTO OLIVEIRA DIAS

COMPETITIVIDADE DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS
GOIÂNIA – GOIANIRA, (2002 A 2006)

GOIÂNIA – GO
2009



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
Pró-Reitoria de Pós-graduação e Pesquisa
Departamento de Ciências Econômicas
Mestrado em Desenvolvimento e Planejamento Territorial – MDPT

NEIDE SELMA DO NASCIMENTO OLIVEIRA DIAS

COMPETITIVIDADE DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS
GOIÂNIA – GOIANIRA, (2002 A 2006)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento e Planejamento Territorial da Universidade Católica de Goiás como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Planejamento Territorial.

Orientador: Prof^o. Dr. Sérgio Duarte de Castro

GOIÂNIA – GO
2009

NEIDE SELMA DO NASCIMENTO OLIVEIRA DIAS

**COMPETITIVIDADE DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS
GOIÂNIA – GOIANIRA, (2002 A 2006)**

Goiânia – GO, ____/____/____

Banca examinadora

_____ Orientador: Profº. Dr. Sérgio Duarte de Castro	Universidade Católica de Goiás	_____ Nota
_____ Profº Dr. Luís Antônio Estevam	Universidade Católica de Goiás	_____ Nota
_____ Profº Dr. Antônio Pasqualetto	Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Goiás	_____ Nota

DEDICATÓRIA

A minha família, que me ajudou durante essa empreitada e nunca deixou de me apoiar, mesmo nos momentos em que tudo parecia perdido.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, a inspiração e o estímulo para procurar aprender e crescer sempre.

A minha família: Nilson, Nikson, Nelson, Now Elen e meus familiares, pela paciência e compreensão, que me deram forças para persistir, apesar das diversas horas que estivemos ausentes e acima de tudo, acreditaram em mim.

Ao professor e orientador Dr. Sérgio Duarte de Castro, meus sinceros agradecimentos por toda paciência, dedicação, orientação e os empréstimos das bibliografias para realização do trabalho.

Aos Professores do Mestrado em Desenvolvimento e Planejamento Territorial da Universidade Católica de Goiás, que mesmo, com tantos compromissos acadêmicos e profissionais, nos prestigiaram com a sua presença ilustre, sempre notável e paciente.

A equipe de coordenação do Mestrado, em especial a secretária “Mel” Neusa Soares de Melo Carrilho, por gentilezas e dedicação em resolver problemas dos alunos.

Aos colegas do Mestrado pela convivência sadia, que nos estreitou a amizade e nos tornou mais humanos e solidários, em especial a Rosimeire Maria da Silva, que me ajudou nas bibliografias, e, estudamos juntas desde a graduação.

Aos empresários das indústrias de Calçados de Goiânia – Goianira que responderam ao questionário e relatou-me sobre os problemas que enfrentam no setor calçadista, meus sinceros agradecimentos. Em especial, agradeço aos empresários que fazem parte da história do calçado em Goiânia, por ter relatado suas histórias que foram fundamentais para esta Pesquisa. De modo geral, sem vocês esta Dissertação não existiria.

RESUMO

A presente Dissertação estuda a Competitividade do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira sob o enfoque dos Arranjos Produtivos Locais. Do ponto de vista teórico, conceitual e dentro do referencial evolucionista, busca-se estudar as aglomerações produtivas especializadas, iniciando com Marshall, Krugman, Porter, Schimitz partindo para as teorias de desenvolvimento regional e sua trajetória na produção recente em economia regional. Além da competitividade que é definido, tal como proposto por Kupfer, 1996 - como a capacidade das empresas formularem e implementarem estratégias concorrencias que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, posições sustentáveis no mercado, mas privilegiando a sua dimensão sistêmica, com foco no local. Nesse contexto, o objetivo principal é verificar as possibilidades de crescimento e sustentação da competitividade. A principal hipótese utilizada é que a competitividade depende diretamente do capital social acumulado no arranjo, e, é fortemente afetada pela sinergia gerada na interação entre empresas e destas com os demais atores do ambiente, bem como de forma incisiva, a importância de políticas públicas ativas na construção de vantagens competitivas localizadas. Após verificar essas possibilidades, constatou-se que o Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia - Goianira têm baixa capacidade de ações conjuntas “eficiência coletiva” devido ao caráter incipiente e frágil das relações de cooperação entre os atores do arranjo. Todavia, o arranjo encontra-se na fase inicial de desenvolvimento.

Palavras-chaves: 1. Arranjo Produtivo Local. 2. Aglomerações Produtivas Especializadas. 3. Competitividade. 4. Ações Conjuntas. 5. Pólo Calçadista de Goianira.

ABSTRACT

The present dissertation studies the Competitiveness of the Local Productive Arrangement of Shoes of Goiania-Goianira under the focus of the Local Productive Arrangements. Of the point of view theoretical, conceptual and inside referential evolutionist is looked for to study the specialized productive agglomeration, beginning with Marshall, Krugman, Porter, Schmitz leaving for the regional development theories and her path in the recent production in regional economy. Besides the competitiveness that is defined, just as having proposed for Kupfer, 1996 - as the capacity of the companies they formulate and they implement strategies competitions to allow to enlarge her or to conserve, in a durable way, maintainable positions in the market, but privileging her systemic dimension, with focus in the local. In that context, the main objective is to verify the growth possibilities and sustentation of the competitiveness. The main used hypothesis is that the competitiveness depends directly on the accumulated capital stock in the arrangement, and, it is affected strongly by the synergy generated in the interaction among companies and of these with the other actors of the atmosphere, as well as in an incisive way, the importance of politics public active in the construction of located competitive advantages. After verifying those possibilities, it was verified that the Local Productive Arrangement of Shoes of Goiânia - Goianira have low capacity of united actions "collective efficiency" due to the incipient and fragile character of the cooperation relationships among the actors of the arrangement. Though, the arrangement is in the initial phase of development.

Word-keys: 1. Local Productive Arrangement. 2. Specialized Productive Agglomeration. 3. Competitiveness. 4. United actions. 5. Shoes Park of Goianira.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	I
LISTA DE QUADRO.....	I
LISTA DE TABELAS.....	II
LISTA DE SIGLAS.....	III
INTRODUÇÃO.....	16
CAPÍTULO 1 COMPETITIVIDADE DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL: VARIÁVEIS CONCEITUAIS.....	20
1.1 Aglomerações Produtivas Especializadas: Externalidades como Fonte de Vantagens Competitivas dos Produtores Localizados.....	21
1.1.1 - Alfred Marshall: Externalidades.....	21
1.1.2 Paul Krugman: Externalidades Positivas.....	27
1.1.3 Michael E. Porter: Indústrias Correlatas e de Apoio.....	30
1.1.4 Hubert Schimitz: Eficiência Coletiva.....	34
1.1.4.1 Ação conjunta deliberada	34
1.1.5 Formas de Governança.....	38
1.1.6 A Geografia Econômica – Allan Scott.....	44
1.1.7 Arranjo Produtivo Local (APL).....	48
1. 2 – Competitividade.....	53
CAPÍTULO 2 INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CALÇADOS E OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLS).....	63
2.1 Breve História da Indústria Calçadista no Brasil.....	65
2.2 Panorama da Indústria de Calçados Brasileira.....	67
2.3 A Indústria Brasileira de Calçados no Mundo.....	73
2.4 Processos de Produção e Estrutura Industrial Calçadista.....	80
2.5 Principais Arranjos Produtivos Locais Calçadistas.....	84

CAPÍTULO 3 COMPETITIVIDADE DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA – GOIANIRA.....	98
3.1 Localização do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira.....	100
3.2 Formação do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira.....	101
3.3 Perfil do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira.....	108
3.3.1 A indústria de calçados do estado de Goiás.....	109
3.3.2 As empresas correlatas e de apoio.....	113
3.3.3 Mão–de-obra formal e informal.....	114
3.3.4 Canais de Comercialização e Financiamento.....	117
3.3.5 Instituições de Coordenação e Suporte.....	118
3.4 Competitividade do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira (2002 – 2006).....	121
3.4.1 Fatores empresariais.....	122
3.4.2 Fatores estruturais.....	129
3.4.3 Fatores Sistêmicos.....	130
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	143
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	144
ANEXO – QUESTIONÁRIO.....	153

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Indústrias Correlatas e de Apoio.....	33
FIGURA 2	Fatores Determinantes da Competitividade.....	57
FIGURA 3	Principais Pólos Produtivos.....	85
FIGURA 4	Localização do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira.....	100
FIGURA 5	Estrutura do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira.....	109

LISTA DE QUADRO

QUADRO 1	Comparativo dos Apls de Calçados.....	97
-----------------	---------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Distribuição do Emprego e dos Estabelecimentos da Indústria de Calçados por Unidade da Federação – 2006.....	68
TABELA 2	Número de Estabelecimento por Estrato de Tamanho e Emprego na Indústria de Calçados – 2006.....	71
TABELA 3	Exportação Brasileira de Calçados por Estado Produtor 2006.....	71
TABELA 4	Principais Produtores, Exportadores e Consumidores 2005 (Pares).....	74
TABELA 5	Exportação Brasileira de Calçados por Destino 2006.....	75
TABELA 6	Exportação Brasileira de Calçados – 1990 – 2006.....	77
TABELA 7	Importação Brasileira de Calçados – 2000 – 2006.....	79
TABELA 8	Importação Brasileira de Calçados por Origem 2006.....	79
TABELA 9	Principais Pólos Produtivos da Indústria Calçadista Brasileira – Participação no Emprego e Estabelecimento – 2006.....	84
TABELA 10	Goiânia – População e Amostra* Indústria de Calçados e Fabricação de Partes para Calçados** Segmentadas por N ^o de Empresas por Porte (Segundo Número de Empregados).....	99
TABELA 11	Número de Estabelecimentos por Estrato de Tamanho e Emprego na Indústria de Calçados do Estado de Goiás – 2006...	109
TABELA 12	Número de Estabelecimento do Arranjo Produtivo Local Calçados Goiânia – Goianira por Estrato de Tamanho e Emprego – 2006.....	110
TABELA 13	Número de Sócios Fundadores das Indústrias do Arranjo Produtivo de Calçados de Goiânia – Goianira.....	111
TABELA 14	Ano de Fundação por Tamanho das Indústrias do Arranjo Produtivo de Calçados de Goiânia – Goianira.....	112
TABELA 15	Perfil do(s) Sócio(s) Fundadores das Indústrias do Arranjo Produtivo de Calçados de Goiânia – Goianira %.....	113
TABELA 16	Características das Relações de Trabalho das Indústrias do Arranjo Produtivo de Calçados de Goiânia – Goianira.....	115

TABELA 17	Participação em Relações de Subcontratação com outras Empresas do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira (2002 A 2006).....	116
TABELA 18	Nível de Escolaridade do Pessoal Ocupado das Indústrias do Arranjo Produtivo de Calçados de Goiânia – Goianira.....	117
TABELA 19	Número das Indústrias do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira que Introduziram Inovações (2002 A 2006).....	124
TABELA 20	Constância dos Tipos de Atividade Inovativa nas Indústrias do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira (2002 A 2006) %.....	125
TABELA 21	Índice de Treinamento e Capacitação de Recursos Humanos* nas Indústrias do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira (2002 A 2006).....	126
TABELA 22	Índice dos Impactos Resultantes da Introdução de Inovações das Indústrias do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira (2002 A 2006).....	127
TABELA 23	Índice de Importância das Fontes de Informação* das Indústrias do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira (2002 A 2006).....	128
TABELA 24	Índice de Importância dos Fatores Determinantes da Competitividade do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia –Goianira.....	129
TABELA 25	Principais Vantagens da Localização do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia –Goianira.....	130
TABELA 26	Índice das Características da Mão-de-obra Local do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira.....	131
TABELA 27	Índice das Transações Comerciais Realizadas no Local pelas Indústrias do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia–Goianira.....	132
TABELA 28	Destino da Produção das Empresas do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira.....	133
TABELA 29	Atividades Cooperativas das Empresas do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira (2002 A 2006).....	135
TABELA 30	Índice de Importância das Atividades Cooperativas* pelas Empresas do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira (2002 A 2006).....	135

TABELA 31	Índice dos Resultados Obtidos com as Ações Conjuntas das Empresas do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira (2002 A 2006).....	136
TABELA 32	Índice dos Agentes que Desempenharam Papel Importante na Cooperação* das Indústrias do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira (2002 A 2006).....	137
TABELA 33	Índice do Grau de Dificuldade Operacional** das Empresas do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira.....	137
TABELA 34	Índice das Contribuições de Sindicatos, Associações E Cooperativas Locais* das Indústrias do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira (2002 A 2006).....	138
TABELA 35	Participação das Empresas do Setor sobre Ações Específicas para o Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira.....	139
TABELA 36	Avaliação das Ações Específicas para o Setor Promovido pelos Diferentes Âmbitos do Governo.....	140
TABELA 37	Índice de Políticas Públicas para Aumento da Eficiência Competitiva* das do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira (2002 A 2006).....	140
TABELA 38	Os Principais Obstáculos que Limitam o Acesso das Empresas as Fontes Externas de Financiamento das Empresas do Arranjo Produtivo Local de Calçados Goiânia-Goianira.....	141

SIGLAS

Adiantamento sobre Contratos.....	ACC
Agência de Promoção das Exportações e Investimentos.....	APEX-BRASIL
Arranjo Produtivo Local	APL
Arranjos Produtivos Locais.....	APLs
Associação Brasileira de Empresas de Componentes de Couro, Calçados e Artefatos	ASSINTECAL
Associação das Indústrias de Calçados	ABICALÇADOS
Associação Comercial e Industrial de Nova Serrana	ACINS
Associação dos Fabricantes de Calçados	AFABRICAL
Borracha Termoplástica	TR
Centro de Tecnologia de Couro e do Calçado Albano Franco	CTCC
Classificação Nacional da Atividade Econômica	CNAE
Comissão Econômica Para a América Latina e o Caribe	CEPAL
<i>Computer Aided Design</i>	CAD
Computer Aided Manufacturing	CAM
Contratos de Câmbio.....	ACC
Cooperativa de Crédito de Nova Serrana	CREDINOVA
Escola Técnica de Calçados	CEFET
Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira	ECIB
Etileno e Vinil Acetato.....	EVA
Federação das Indústrias do Estado de Goiás	FIEG
Feira Nacional de Calçados na Cidade de Franca.....	FRANCAL
Financiadora de Estudos e Projetos	FINEP
Fundação Centro Tecnológico do Ceará	CENTEC
Fundação Economia de Campinas.....	FECAMP
Fundo de Amparo do Trabalhador.....	FAT
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.....	IBGE
Instituto de Economia da Universidade de Campinas.....	IE/UNICAMP
Instituto de Economia Industrial da Universidade Federal do Rio de Janeiro.IEI/UFRJ	
Massachusetts Institute of Technology.....	MIT
Micro e Pequenas Empresas.....	MPEs

Ministério da Indústria e Comércio/ Agência de Promoção das Exportações e Investimentos	MDIC/APEX
Ministério da Integração	MI
Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio.....	MDIC
Ministério do Trabalho e Emprego.....	MTE
<i>Newly Industrialized Countries</i>	<i>NICs</i>
Pesquisa e Desenvolvimento	P&D
Pesquisa Industrial Anual	PIA
Planejamento e Controle da Produção.....	PCP
Policloreto de Vinila	PVC
Poliuretano.....	PU.
Premier Shoes Event	GDS
Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico	PADCT
Projeto Setorial Integrado.....	PSI
Recursos Humanos.....	RH
Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais.....	REDESIST
Relação Anual de Informações.....	RAIS
Secretaria de Ciência e Tecnologia.....	SECTEC
Secretaria de Comércio Exterior.....	SECOMEX
Secretaria da Indústria e Comércio.....	SIC
Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento.....	SEPLAN
Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa.....	SEBRAE
Serviço de Aprendizagem Industrial	SENAI
Shoes Event	MICAM
Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana	SINDINOVA
Sindicato das Indústrias Calçadistas.....	SINDICALCE
Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário do Cariri.....	SINDINDÚSTRIA
Sistema Produtivo Local.....	SPL
Universidade Estadual de Goiás.....	UEG
Universidade Federal de Goiás.....	UFG
Universidade Regional do Cariri.....	URCA

INTRODUÇÃO

A competitividade e o Arranjo Produtivo Local são temas que vêm ganhando interesse crescente entre os estudiosos de varias áreas. Nos anos mais recentes a utilização destes termos tem se generalizado, passando dos círculos universitários para a linguagem da empresa e mesmo para a linguagem corrente. Quanto à competitividade, pode afirmar-se que o seu conceito preciso é ainda polêmico e existem varias abordagens possíveis para estudá-la.

Neste trabalho o termo competitividade é definido, tal como proposto por Kupfer, 1996 - como a capacidade das empresas formularem e implementarem estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, posições sustentáveis no mercado -, mas privilegiando a sua dimensão sistêmica, com foco no local, incorporando as contribuições de Porter e de todas a literatura sobre APLs.

O tema competitividade do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira, (2002 a 2006) foi escolhida para a Dissertação do Mestrado em Desenvolvimento e Planejamento Territorial. O objeto de estudo é a competitividade, o sujeito é o Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira. O problema levantado nessa Dissertação diz respeito às possibilidades de crescimento e sustentação da competitividade no Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira.

A partir dessa questão foi organizado o objetivo geral do trabalho, que é o de verificar as possibilidades de crescimento e sustentação da competitividade no Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira.

A busca do objetivo proposto foi norteadada pela hipótese mais geral, supondo que a competitividade do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira é baseada no fato das empresas estarem concentradas em um espaço

geográfico. Portanto, pressupõe que a competitividade é fortemente afetada pela sinergia gerada na interação entre empresas e destas com os demais atores do ambiente em que se localizam.

Considerando que o sucesso das empresas está relacionado na atualidade, a elementos específicos das regiões e localidades onde estão inseridas e representam verdadeiras fontes de vantagens concorrenciais.

Tal hipótese considera que as possibilidades de crescimento e sustentação da competitividade do arranjo derivam de vantagens geradas dentro do espaço geográfico que são: presença de uma cadeia produtiva desenvolvida, fornecedora de insumos e componentes; ampliação da produção com o aprimoramento da qualidade dos produtos, processos e gestão, através de capacitação e assistência técnica e tecnológica em produção; linhas de créditos para financiamento da inovação tecnológica, com juros compatíveis com o setor; crescimento do mercado interno, abertura de novos mercados externos, através de realização de feiras nacionais e internacionais; benefícios fiscais para enfrentar a concorrência do mercado; *marketing* e criação da marca do APL.

A metodologia usada para a realização do trabalho envolveu pesquisa bibliográfica, coleta de dados e busca de informações de fontes secundárias e primárias.

Na pesquisa bibliográfica foram consultados livros, periódicos, pesquisa em rede eletrônica (a obtenção de dados e publicações em bibliotecas virtuais agregou uma quantidade de informações que seria inimaginável poucos anos atrás, mesmo quando era possível dispor de bibliotecas especializadas), Dissertações de Mestrados, Teses de Doutorado e base de dados de diversas instituições.

A pesquisa bibliográfica teve o objetivo à explicação dos fenômenos econômicos citados. Através da teoria da competitividade, principalmente da “competitividade sistêmica” e do Arranjo Produtivo Local (buscou-se estudar as aglomerações produtivas especializadas, iniciando com Marshall em Princípios de Economia (1985), partindo para as teorias de desenvolvimento regional e sua

trajetória na produção recente em economia regional. Além dos estudos dos principais arranjos produtivos de calçados do Brasil.

A pesquisa bibliográfica foi complementada pelo levantamento de dados secundários que envolveram levantamento de informações de instituições públicas e privadas. As principais fontes utilizadas foram a Relação Anual de Informações RAIS/MTE; Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior SECEX/MDIC-Sistema Alice, Associação das Indústrias de Calçados ABICALÇADOS; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE; Serviço de Aprendizagem Industrial SENAI, SEBRAE, Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais RedeSist; Sindicato das Indústrias Calçadistas. SINDICALCE

Para a obtenção das fontes primárias foi realizada pesquisa de campo que serviu de base para elaboração do Capítulo 3. A pesquisa foi realizada no mês de outubro a dezembro de 2008, na qual envolveu aplicação de questionário¹ (a obtenção da amostra encontra-se detalhada no início do Capítulo 3), em empresas e entrevistas com agentes e instituições locais.

A dissertação está estruturada em três capítulos. No capítulo 1 se, discutirá teoricamente os conceitos atinentes às aglomerações produtivas especializadas, procurando se fazer uma ponte com o a discussão teórica a cerca do conceito de competitividade.

No capítulo 2, intitulado Indústria Brasileira de Calçados e os Arranjos Produtivos Locais (APLS), será apresentado um panorama da indústria calçadista e a caracterização dos principais Arranjos Produtivos Locais de calçados como uma breve história da indústria calçadista no Brasil.

¹ Questionário padrão do “Programa de Pesquisa das Microempresas e Pequenas Empresas em Arranjos Produtivos Locais no Brasil” modelo obtido na RedeSist – rede de pesquisa em sistemas produtivos e inovativos locais e ajustado para o Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira. Disponível em www.ie.ufrj.br/redesist. Acesso em 04/04/2007

No capítulo 3 - Competitividade do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira serão apresentadas a formação do arranjo e a história de seu desenvolvimento e se discutirá os resultados da pesquisa de campo, procurando aprofundar nos fatores determinantes da competitividade, os organizada em três dimensões: fatores empresariais, estruturais e sistêmicos.

CAPÍTULO 1 COMPETITIVIDADE DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL: VARIÁVEIS CONCEITUAIS

O objetivo deste trabalho é verificar as possibilidades de crescimento e sustentação da competitividade do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira. Assim, a discussão sobre o conceito de Arranjos Produtivos Locais (APLs), e os seus desdobramentos teóricos, bem como o tratamento do conceito de competitividade, é fundamental para o seu desenvolvimento.

Os referenciais teóricos para o desenvolvimento deste trabalho, utilizam – se dos conceitos de Arranjos Produtivos Locais e competitividade sistêmica; as aglomerações produtivas especializadas iniciando com Alfred Marshall em Princípios de Economia; partindo para as teorias de desenvolvimento regional e sua trajetória na produção recente em economia regional e o conceito de Arranjo Produtivo Local (APL).

Há diversas contribuições sobre o tema da concentração e localização da produção no espaço geográfico e dos vínculos produtivos entre as empresas, agentes correlatos e instituições de apoio, tais como: Nova Geografia Econômica, destaque a Paul Krugman; Economia de Empresas destaque a Michael Porter; enfoque da eficiência coletiva de Hubert Schmitt; as formas de governança presentes nas aglomerações de Storper & Harrison, Suzigan, Garcia e Furtado; a Economia Regional segundo Scott; e o conceito de Arranjo Produtivo Local (APL), segundo enfoque da RedeSist.

De modo a complementar a análise, a contribuição de outros autores também fará parte da revisão bibliográfica sobre o tema. Além disso, cabe ressaltar a utilização de alguns conceitos da escola neoschumpeteriana/ evolucionistas, para a qual a inovação constitui o motor da concorrência capitalista e o processo para a geração das inovações envolve interações sociais e aprendizado coletivo, estando sempre associado ao contexto cultural e institucional onde é desenvolvido.

1.1 Aglomerações Produtivas Especializadas: Externalidades como Fonte de Vantagens Competitivas dos Produtores Localizados

Em consequência das transformações em âmbito mundial, na forma de organização da produção e do trabalho, nas redefinições das formas de valorização do capital e no crescente desenvolvimento e utilização de novas tecnologias, alteraram-se as abordagens tradicionais da economia regional, e estas representaram um importante ponto de inflexão no estudo da influência da proximidade espacial no desempenho competitivo e inovativo de aglomerações produtivas especializadas sob o enfoque de Arranjo Produtivo Local analisado nesta dissertação.

A partir de 1980, tornou-se muito conhecido na literatura da economia regional e da geografia econômica, o sucesso das experiências americanas e européias associadas às aglomerações produtivas especializadas. Isto tem indicado certa inflexão na trajetória do desenvolvimento industrial, a favor da descentralização produtiva, ao mesmo tempo em que uma confirmação das vantagens oferecidas pelas aglomerações territoriais de atividades econômicas especializadas, que foram inicialmente apontadas por Marshall (1985).

1.1.1 - Alfred Marshall: Externalidades

As externalidades foram o foco de diferentes tradições que procuraram destacar a importância da concentração geográfica entre as firmas. "Entre eles, deve se destacar Krugman (1991; 1998), Schmitz (1997), Foray (1991), Langlois e Robertson (1995), Markkussen (1995), Scott (1998) entre outros" (apud GARCIA, 2001, p.17). Isso significa que é unânime o reconhecimento da importância da contribuição de Marshall para a compreensão desses fenômenos.

Como visto o ponto de partida de todos esses autores e de outros que não foram aqui citados é o trabalho de Marshall (1985), que foi o pioneiro em observar, a partir da análise dos distritos industriais na Inglaterra no final do século XIX, como afirma Garcia,

... que a presença concentrada de firmas em uma mesma região pode prover ao conjunto dos produtores vantagens competitiva que não seriam verificadas se eles estivessem atuando isoladamente. É a partir da recuperação desses pressupostos que os autores, mesmo sob diferentes perspectivas, justificaram a importância das economias externas locais para a geração de vantagens concorrenciais para o conjunto dos produtores locais. (GARCIA, 2001, p. 18)

Já no século XIX Marshall havia introduzido o conceito de externalidades proporcionado por aglomerações produtivas². De acordo com este autor, as empresas localizadas próximas geograficamente possuem vantagens associadas à localização e vizinhança. Os segredos da profissão deixam de serem segredos, e, por assim dizer, “ficam soltos no ar”, de modo que as crianças absorvem inconscientemente grande número deles. Acabam por surgir, nas proximidades desse local, atividades subsidiárias que fornecem à indústria principal, instrumentos e matérias-primas, organizam seu comércio e, por muitos meios, lhe proporcionam vantagens competitivas. (MARSHALL, 1985)

Por causa da existência dessas externalidades positivas, os produtores locais tenderiam a apresentar um desempenho competitivo superior, já que tais vantagens são específicas ao âmbito local. Os retornos crescentes de escala emergem das condições de especialização dos agentes participantes do processo de divisão social do trabalho, proporcionando às unidades envolvidas ganhos de escala que são externos à firma. O resultado disso é a conformação de uma estrutura em que se verifica a aglomeração de empresas de um mesmo setor ou segmento industrial como o setor calçadista que é o foco deste trabalho.

São tais as vantagens que as pessoas que seguem uma mesma profissão especializada obtêm de uma vizinhança próxima, que desde que uma indústria escolha uma vizinhança para se fixar, aí permanece por um longo tempo. (MARSHALL, 1985. p. 226)

A possibilidade de geração e apropriação dos retornos crescentes de escala pela presença de firmas geográfica e setorialmente concentradas está vinculada exatamente com o estímulo à presença de produtores especializados nessas aglomerações. Entre as causas originais para essa concentração, o autor aponta a existência de condições naturais, como a disponibilidade de matéria-prima

² Marshall em sua obra “Princípios de Economia”, (1985), utilizou o conceito de distrito industrial ao analisar as vantagens decorrentes da proximidade geográfica de um grande número de empresas de uma mesma indústria.

e de fontes de energia ou facilidades nos transportes, e a existência prévia de demanda na região. É por isso que a concentração geográfica e setorial de produtores é capaz de atrair outras empresas, que atuam no mesmo setor ou segmento industrial ou em “indústrias correlatas e de apoio.”³

Essa capacidade de atração de novas empresas acaba configurando uma organização produtiva em que se destaca a presença de produtores especializados, contribuindo para a intensificação do processo de divisão do trabalho entre eles. E a partir do extenso processo de divisão do trabalho entre os produtores especializados, as economias externas são geradas e intensificadas, reforçando as possibilidades de incremento da capacidade produtiva dos produtores locais. Nas palavras de Marshall,

Acabam por surgir, nas proximidades desse local, atividades subsidiárias que fornecem à indústria principal instrumentos e matérias-primas, organizam seu comércio e, por muitos meios, lhe proporcionam economia de material. (...) Além disso, (...) uma indústria localizada obtém grande vantagem pelo fato de oferecer um mercado constante para a mão-de-obra especializada (...) todo indivíduo a procura de trabalho dirige-se naturalmente aos lugares onde há muitos patrões a procura de operários dotados de sua especialização. (MARSHALL, 1985. p. 226)

Para Marshall, as vantagens derivadas da concentração geográfica estão associadas não apenas com o aumento do volume de produção, mas também com os ganhos de organização e desenvolvimento decorrentes da maior integração entre os agentes. Utilizando os termos do autor, a concentração de produtores especializados estimula a promoção de formas de integração entre os agentes o que faz com que os segredos da indústria deixem de ser secretos e “paires no ar”, de modo que até as crianças são capazes de absorvê-los.

Os segredos da profissão deixam de ser segredos e, por assim dizer, ficam soltos no ar, de modo que as crianças absorvem inconscientemente grande número deles. Aprecia-se devidamente um trabalho bem feito, discute-se imediatamente os méritos de inventos e melhorias na maquinaria, nos métodos e na organização geral da empresa. Se um lança uma idéia nova, ela é imediatamente adotada por outros, que a combinam com sugestões próprias e, assim, essa idéia se torna a fonte de outras idéias novas. (MARSHALL, 1985. p. 226)

³ Indústrias correlatas e de apoio usado por Michael E. Porter, A vantagem competitiva das nações, 1989, p. 118 – 126.

Nesse sentido, diversos autores utilizaram o conceito de economias externas puras para expressar a tendência à localização da atividade econômica e as vantagens competitivas dos produtores como afirma Garcia.

Entre eles estão Gaffard (1990) e Foray (1991), que se utilizam do termo “atmosfera industrial” para expressar a importância das externalidades para a conformação dos Arranjos Produtivos Locais e para a sua competitividade. (GARCIA, 2001, p. 19)

Assim, o conceito de economias externas⁴, introduzido por Marshall, foi um modo de elucidar o por quê e como a localização da indústria têm importância e o por quê e como as firmas podem ser eficientes e competitivas.

A partir daí, configuram-se os três tipos básicos, apontados por Marshall (1985), ou a “trindade marshalliana” de economias oriundas da especialização dos agentes produtivos localizados.

Primeiro, verifica-se a existência concentrada de mão-de-obra qualificada e com habilidades específicas ao setor ou segmento industrial em que as empresas locais são especializadas. Nesse sentido, algumas tarefas, como a qualificação e o treinamento de mão-de-obra, representam custos reduzidos para as empresas locais, que se apropriam de processos de aprendizado que são exógenos à firma, porém endógenos ao conjunto local de produtores.

Já no caso da indústria de calçados, em que a base técnica é relativamente simplificada, as habilidades são transferidas quase que naturalmente, já que as capacitações são formadas no próprio local de trabalho. Isso configura o que alguns autores chamariam de um típico processo de aprendizado do tipo *learning-by-doing*, em que as habilidades e capacitações são criadas e reproduzidas

⁴ O autor definiu as “... economias derivadas de um aumento da escala de qualquer espécie de bens em duas classes: primeira, as dependentes do desenvolvimento geral da indústria e, segunda, as dependentes das empresas que a ela se dedicam individualmente, das suas organizações e eficiência de suas administrações. Podemos chamar as primeiras de economias externas, e as últimas de economias internas”. (Marshall 1985, p. 229).

no local de trabalho. É verdade que o termo *learning-by-doing*⁵ não foi utilizado por Marshall (1985) para expressar este fenômeno⁶.

Assim, na indústria calçadista, esse processo pode ser verificado claramente. A simplicidade da base técnica permite que as habilidades dos trabalhadores sejam reproduzidas no local de trabalho, com custos extremamente reduzidos para as empresas. “Isso significa que os trabalhadores “aprendem fazendo”, o que dispensa gastos com formação, treinamento ou qualificação da mão-de-obra utilizada pelas empresas do setor” (GARCIA, 2001, p. 20)

Além disso, ainda no caso da indústria calçadista, estudos empíricos ressaltam a importância de organismos voltados à formação da mão-de-obra, especialmente na área técnica, o que dispensa as empresas a realizarem gastos nessas áreas. É o caso do Serviço de Aprendizagem Industrial SENAI com o Plano de Capacitação e Assistência Técnica / Tecnológica para as Indústrias de Calçados – SENAI Departamento Regional de Goiás. (SENAI/GO, 2008)

O segundo fator apontado por Marshall (1985) que justifica a importância das economias externas é a presença de fornecedores especializados de bens e serviços aos produtores locais. Isso é o que Porter (1989) chamou de indústrias correlatas e de apoio, como fornecedores de máquinas e equipamentos, peças e componentes ou serviços especializados. Essas empresas são atraídas a estabelecer unidades, produtivas, comerciais ou de prestação de serviços, nas aglomerações industriais.

Além disso, a utilização econômica de máquinas de alto preço pode muitas vezes ser realizada numa região em que exista uma grande produção conjunta da mesma espécie, ainda que nenhuma das fábricas tenha um capital individual muito grande, pois as indústrias subsidiárias, devotando-se cada uma a um pequeno ramo do processo de produção e trabalhando para muitas das grandes fábricas de suas vizinhas, podem empregar continuamente máquinas muito especializadas, conseguindo utilizá-las rendosamente, embora seu custo original seja elevado e sua depreciação muito rápida. (MARSHALL, 1985. p.226)

⁵ *learning-by-doing* – Termo que significa “aprendem fazendo”

⁶ Todavia, é um termo extensivamente usado em trabalhos de autores mais recentes, especialmente ligados à tradição neo-schumpeteriana, como Nelson e Winter (1982), Dosi (1984) e Freeman (1987).

Portanto, essas empresas especializadas contribuem para a geração de economias externas aos produtores locais, com muita propriedade a análise de Garcia,

... já que eles conseguem ter acesso a esses produtos e serviços a custos relativamente mais reduzidos. Destaque especial deve ser dado à existência de agentes voltados à prestação de serviços especializados aos produtores, tanto nas áreas organizacional como tecnológica. Pela presença desses agentes, as empresas locais têm acesso a custos reduzidos a alguns serviços fundamentais para a manutenção da atividade produtiva e para o incremento da competitividade. (GARCIA, 2001, p. 20)

O terceiro, e último, elemento que justifica a presença de economias externas locais são as possibilidades de transbordamento (*spillovers*)⁷ de conhecimento e de tecnologia. Porém, são freqüentes os casos em que a formação e o desenvolvimento de aglomerações industriais são resultados de processos de transbordamento de empresas locais, que acabam exercendo o importante papel de formar um contingente de capacitações entre os agentes.

Do terceiro elemento, a proximidade geográfica entre as empresas aglomeradas é capaz de construir canais próprios de comunicação para circular as informações e os conhecimentos. Para tanto, esse elemento tem, ainda, o papel de contribuir para o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais e tecnológicas, o que leva ao fomento de um processo de aprendizado de caráter local.

Portanto, Marshall considera que existem elementos competitivos embebidos no ambiente local, ou seja, fatores tácitos que são transmitidos única e exclusivamente pelo contato face-a-face, enraizados em um espaço geográfico específico. Conseqüentemente, a difusão e transmissão de informações acontecem de forma natural dentre as firmas pertencentes a um aglomerado, de maneira que, com a interatividade, há grande complementaridade de aprendizados, favorecendo os elementos que podem proporcionar um ciclo virtuoso de desenvolvimento e inovação.

⁷ *Spillovers* ou *spill-overs*, termo que significa transbordamentos de conhecimentos e de tecnologia.

1.1.2 Paul Krugman: Externalidades Positivas

Diversos autores contemporâneos vêm procurando recuperar os principais elementos que explicam a importância e as relações entre local e aglomerações setorializadas. Uma primeira contribuição importante foi a de Paul Krugman (1991), na década de 1990, com o enfoque da geografia econômica, cuja importância ao tema foi o resgate da teoria da localização, procurando explicar a localização industrial e, mais especificamente, a concentração das atividades em uma região ou local, e a devolução à Economia Regional do seu devido lugar no *mainstream economics*⁸.

Nas últimas décadas, economistas filiados ao *mainstream economics* têm se preocupado em incorporar na sua vasta agenda o papel dos retornos crescentes advindos dos *clusters*⁹. Em Krugman (1991), o autor sugere que retornos crescentes afetam a geografia econômica em vários níveis. Num nível inferior a localização particular de indústrias, reflete-se o *lock-in*¹⁰ das vantagens transitórias, ou seja, na medida em que, uma vez desenvolvida uma solução, por exemplo, uma escolha de uma tecnologia torna-se difícil seu abandono. Já em nível intermediário, as existências de cidades são evidências dos retornos crescentes. Por fim, em um nível superior, o desenvolvimento desigual das regiões pode ser mudado por um processo acumulativo que tem os retornos crescentes na sua raiz.

Krugman (1991) desenvolveu um modelo no qual a interação da demanda, dos retornos crescentes e dos custos de transportes conduzem a um processo acumulativo de divergências regionais, resultando nas vantagens da concentração geográfica da produção. Os baixos custos de transportes reforçam as vantagens locais da presença de fornecedores com os insumos necessários.

⁸ *Mainstream economics*, termo em inglês que significa a corrente central ou a mais importante do pensamento econômico numa determinada época. (SANDRONI, 2003)

⁹ O termo *cluster* associa-se à tradição anglo-americana e, genericamente, refere-se a aglomerados de empresas, desenvolvendo atividades similares. Ao longo de seu desenvolvimento, o conceito ganhou nuances de interpretação. No âmbito da teoria neoclássica, a nova geografia econômica utiliza o termo como simples aglomeração de empresas (a abordagem de Krugman). (ALBAGLI, S. & BRITO, J., 2003)

¹⁰ *Lock-in*, significa travamento de mercado em produtos ou tecnologias específicas. (SUZIGAN, 2006, p. 6)

O autor reconhece a importância de Marshall¹¹ na identificação de três razões distintas para a localização em um mesmo espaço geográfico de uma indústria em contra ponto com a opção de uma indústria com firmas dispersas espacialmente. A primeira consiste na exploração dos benefícios tanto para as empresas como para os trabalhadores especializados, que a concentração geográfica de uma indústria possibilita. A segunda é referente ao baixo custo na provisão de insumos específicos “*nontraded*”. Por fim, o fluxo de informações localizado no cluster ocorre com maior facilidade, possibilitando a geração de conhecimento, “*techonological spillovers*”, exprimindo as externalidades positivas oriundas dos *spillover* de conhecimentos econômicos entre as firmas residentes no *cluster*. “*I have saved for last reason for localization that many economists would put first – namely the more or less pure externality that results from knowledge spillovers between nearby firms.*”(KRUGMAN, 1991, p. 52-53)

Com referência aos méritos, a abordagem de Krugman tem algumas insuficiências importantes que foram apontadas por diversos autores, assim como Garcia.

Uma delas é a de que, nos *clusters* de empresas, as economias externas têm caráter exclusivamente incidental, o que implica um espaço reduzido para a adoção de políticas de apoio e suporte aos produtores aglomerados. Isso significa que o autor assume que os agentes são incapazes, por meio de ações conjuntas deliberadas públicas ou privadas, de incrementar a competitividade do sistema produtivo local, o que torna a adoção de políticas de apoio ineficazes. (GARCIA, 2001, p. 24)

Para Schmitz (1997), a crítica a Krugman, é preciso reconhecer que os retornos crescentes de escala¹², específicos ao âmbito local, são condições necessárias, porém não suficiente para o incremento da competitividade dos *clusters*. Todavia, a importância das externalidades positivas, estas não são os únicos elementos que justifica a formação e o desenvolvimento de *clusters* de empresas, assim como seu desempenho competitivo.

¹¹ Segundo Amaral Filho (2001), o retorno de Marshall está presente no trabalho de Krugman, em seu clássico *Geography and Trade* (1991), que considera três fatores de externalidades marshallianas para explicar o fenômeno da localização industrial: concentração do mercado de trabalho, insumos intermediários e externalidades tecnológicas.

¹² Segundo Krugman (1991) os retornos crescentes de escala são uma das mais importantes forças que atraem produtores para regiões, contribuindo para a conformação e fortalecimento desses sistemas e arranjos locais de produtores concentrados.

Já na análise de Garcia (2001), o autor reforça que,

Deve-se, ressaltar que isso tem implicações importantes para a definição e formulação de políticas voltadas a sistemas locais de produtores. Se as economias externas são exclusivamente incidentais, a intervenção e as formas de apoio e suporte do setor público sobre o conjunto de produtores serão inócuas, já que serão incapazes de reforçá-las e, por conseguinte, as vantagens competitivas associadas à localização dos produtores. Até a existência de organismos de apoio e de prestação de serviços aos produtores, área em que a política pública local tem atuado com relativo sucesso nas experiências empíricas internacionais, é totalmente negligenciada pela análise do autor. (GARCIA, 2001, p. 24-25)

Garcia (2001) faz outra crítica a Krugman é a de que o autor também não incorpora no seu modelo a possibilidade das externalidades se manifestarem como transbordamentos (*spillovers*) tecnológicos locais. Porém, como foi apontado até por Marshall, no qual as economias externas se manifestam é justamente a possibilidade de que ocorram processos de aprendizado entre os agentes locais.

Apesar de Krugman destacar o papel dos chamados *spill-overs* tecnológicos, que seriam transbordamentos de conhecimentos e de tecnologia. A proximidade geográfica facilitaria o processo de circulação das informações e dos conhecimentos por meio da construção de canais próprios de comunicação e de fontes de informação especializadas. O autor, no entanto, não reconhece a importância de instituições locais, formais e informais. Apesar da ênfase aos aspectos locais da produção, não há espaço para o papel de políticas públicas e participação de agentes locais e está voltada à inserção dos aglomerados nas cadeias globais (MIGLINO, 2003).

Vale ressaltar também, um ponto importante na investigação das economias externas é a presença de indústrias correlatas e de apoio, que são estimuladas a estabelecer bases produtivas nas aglomerações de empresas. Além do mais, no presente trabalho faz-se necessário esclarecer como esses elementos se manifestam na indústria calçadista.

1.1.3 Michael E. Porter: Indústrias Correlatas e de Apoio

Outra contribuição no campo da economia de empresa foi enriquecida por Michael Porter (1989), que enfatizou a importância dos agrupamentos, de fatores locais e de “*clustering*” que podem sustentar o dinamismo de empresas líderes na conquista de vantagens competitivas. A proximidade não apenas de fornecedores, mas também, de empresas rivais e clientes, são fatores de incentivo para o desenvolvimento empresarial dinâmico. (PORTER, 1989)

Porter, baseado em amplas pesquisas, desenvolveu um instrumento útil no diagnóstico de um determinado território, denominado “diamante”¹³, que sintetizou suas análises sobre os efeitos da localização na competição, concluindo que são quatro fatores inter-relacionados que determinam a competitividade. (PORTER, 1989)

Vale observar que as indústrias correlatas e de apoio, como apresentado por Porter (1989), são um vértice do que foi chamado de “diamante” dos determinantes da vantagem competitiva nacional. Os outros vértices são (1) as condições de fatores disponíveis aos produtores; (2) as condições de demanda; e (4) as estratégias, a estrutura e a rivalidade das empresas, que se referem ao contexto em que as firmas são criadas, organizadas e dirigidas.

Porter, afirma que esse terceiro determinante amplo da vantagem nacional numa indústria é a presença, no país, de indústria de abastecimento ou indústrias correlatas que sejam internacionalmente competitivas.

Hirschman (1958), em seu penetrante livro sobre desenvolvimento econômico, “ressalta a importância das complementaridades e ligações entre

¹³ O argumento analítico do “diamante”, é que a competitividade das firmas nos *clusters* é determinada por quatro conjuntos de condições favoráveis que prevalecem no ambiente local dos negócios: (1) fatores de produção (oferta, custo, qualidade e especialização de insumos: matérias-primas, trabalho qualificado, conhecimento especializado, capital, infra - estrutura física e de ciência e tecnologia, e estruturas de informação e de administração); (2) demanda: consumidores sofisticados, com necessidades de bens ou serviços especializados, também poderiam ser ofertados internacionalmente; (3) presença de fornecedores e de indústrias e serviços de atividades correlatas à atividade principal, e (4) um contexto de rivalidade e de estratégias de competição das firmas locais. (PORTER, 1989)

indústrias para o processo de desenvolvimento, sobretudo proporcionando um volume de demanda mutua de seus produtos.” (apud, PORTER, 1989, p. 155).

As indústrias correlatas e de apoio são uma das externalidades mais importantes verificadas nos *clusters*. Esses agentes contribuem para o incremento da competitividade dos produtores aglomerados por meio do fornecimento de máquinas e equipamentos, matéria-prima, peças e componentes específicos, além da prestação de serviços especializados. Como afirma Porter (1989), um dos elementos que caracterizam uma aglomeração de produtores, e que devem ser verificados na identificação de *clusters*, é justamente a presença das indústrias correlatas e de apoio.

Garcia (2001) cita outro elemento ligado às atividades correlatas e de apoio e aos produtores aglomerados é a existência de agentes especializados na prestação de serviços diferenciados e de suporte às empresas.

Esses serviços diferenciados têm papel ainda mais importante para a competitividade dos produtores, já que podem estar relacionados com atividades que conferem características e atributos especiais aos produtos das empresas. Entre esses serviços, pode-se relacionar a provisão de informações técnicas e de mercado, serviços na área de normatização e certificação da qualidade, comercialização do produto em mercados distantes, consolidação de canais de distribuição e outros. Além desses, outros serviços menos especializados também são verificados nessas estruturas especializadas que são capazes de atender demandas específicas dos produtores locais (como a assessoria jurídica e organizacional). (GARCIA, 2001, p. 27)

Percebe-se que as indústrias correlatas e de apoio nas aglomerações de empresas representa um elemento que reforça a competitividade dos produtores por promover acesso eficiente, rápido, precoce e, muitas vezes, preferencial a insumos, máquinas e equipamentos especializados ou serviços diferenciados. Além do mais, a proximidade geográfica entre os produtores e seus fornecedores estimula a manutenção de relações interativas entre eles, formando uma rede de relações que contribui para o processo de aperfeiçoamento dos produtos e para o aprendizado industrial. (GARCIA, 2001)

Para Porter (1989) a presença das indústrias correlatas e de apoio tem papel importante nos processos de aprendizado, aperfeiçoamento e inovação, e contribui significativamente para a conformação de vantagens competitivas

duradouras para os produtores locais. Essas vantagens competitivas surgem das estreitas relações que são estabelecidas pelos produtores e seus fornecedores de bens e serviços. Esses fornecedores auxiliam as empresas no processo de provisão de informações e de novidades nas áreas técnicas e de mercado como afirma Porter.

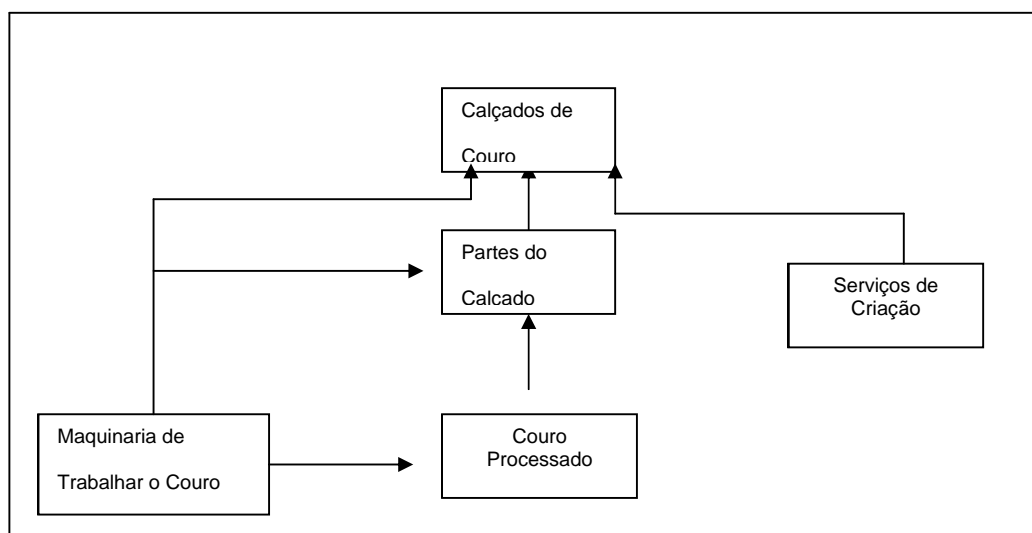
A vantagem competitiva surge de estreitas relações de trabalho entre fornecedores de classe mundial e a indústria. Os fornecedores ajudam as empresas a ver novos métodos e oportunidade de aplicar tecnologia nova. As empresas têm acesso fácil à informação, às novas idéias e conhecimentos e às inovações dos fornecedores, bem como de servir como local de testes para o trabalho de desenvolvimento. O intercambio de pesquisa e desenvolvimento e a solução conjunta dos problemas levam a resultados mais rápidos e eficientes. (PORTER, 1989, p. 121)

Convêm observar que a análise de Porter (1989) acerca das indústrias correlatas e de apoio incorpora diversos outros fatores que vão além da simples apropriação de externalidades positivas de caráter puramente incidental. Abrange, portanto, elementos que são resultado da ação conjunta deliberada dos agentes, que contribuem para o processo de geração de vantagens concorrenciais para os produtores locais, por meio do aprendizado interativo entre as empresas e as indústrias correlatas e de apoio. Nesse ponto, pode-se notar uma forte aproximação da análise de Porter (1989) com a de autores ligados à tradição neoschumpeteriana, especialmente à abordagem dos sistemas de inovação. (GARCIA, 2001)

Pegando o caso da indústria calçadista, que Porter (1989) exemplifica na página 119 é possível identificar os principais segmentos correlatos e de apoio à atividade produtiva no setor como mostra a Figura 1. Apesar de apresentar um processo produtivo fragmentado e descontínuo, na indústria calçadista é estimulado o aparecimento de produtores especializados. Destacam-se desse modo fornecedores de máquinas e equipamentos para os produtores de calçados; fornecedores de matéria-prima, especialmente couro, componentes, como solados, adesivos, selantes, matérias químicas e embalagens; além de fornecedores de serviços especializados, manutenção de máquinas e equipamentos e agentes de comercialização e distribuição do produto.

No caso da indústria calçadista, Porter dá o exemplo das indústrias italianas fornecedoras de calçados internacionalmente bem – sucedidas. Assim, os sapatos de couro como na Figura 1, por exemplo, os produtores se comunicam regularmente com os fabricantes de couro sobre novos estilos e técnicas de manufatura. Os fabricantes de calçados informam sobre novos materiais e cores de couros na prancheta de desenho. Os fabricantes de couro, por sua vez, têm conhecimento prévio das tendências de modas, o que os ajuda a planejar novos produtos. (PORTER, 1989)

Figura 1: Indústrias correlatas e de apoio



Fonte: Porter, 1989, p. 119.

Deste modo, os serviços diferenciados representam um elemento importante de vantagens competitivas aos produtores locais. As empresas localizadas em aglomerações podem ter acessos mais rápidos e a custos reduzidos de vários serviços. Assim, a estrutura produtiva das aglomerações industriais é capaz de atrair diversos agentes especializados na prestação de serviço.

Outro agente importante nas aglomerações de produtores é a presença do capital comercial, que é representado por agentes voltados à prestação de serviços na área de comercialização do produto a mercados distantes. Porém, algumas observações devem ser realizadas a respeito das atividades desses agentes. (GARCIA, 2001)

Portanto, uma das características da aglomeração é o atendimento de mercados distantes, já que as dimensões produtivas dos *clusters*, aliado à sua especialização, extrapolam os limites do mercado local, como afirma Garcia.

Nesse sentido, o conjunto dos produtores é impelido a construir estruturas de comercialização para mercados distantes, o que exige capacitações importantes nessa área, além de investimentos na consolidação de canais de vendas e distribuição do produto. Isso estimula o aparecimento de agentes especializados na tarefa de comercialização do produto local para mercados distantes, como escritórios de exportação e companhias de comércio (*tradings*). (GARCIA, 2001, p. 31)

Todavia, essa estrutura de organização produtiva dos *clusters* pode representar um forte estrangulamento para os produtores locais. Em indústrias como os de calçados, em que a base produtiva é relativamente simples e economias técnicas de escala são irrelevantes.

1.1.4 Hubert Schmitz: Eficiência Coletiva

Além das economias externas e das indústrias correlatas e de apoio, entretanto, os agentes locais (empresas e instituições) podem reforçar sua capacidade competitiva por meio de ações conjuntas deliberadas, tais como compra de matérias primas, promoção de cursos de capacitação gerencial e formação profissional, criação de consórcios de exportação, contratação de serviços especializados, estabelecimento de centro tecnológico de uso coletivo, cooperativas de crédito, entre outros. A conjunção das economias externas incidentais com as obtidas por ações conjuntas deliberadas resulta na chamada “eficiência coletiva”, principal determinante da capacidade competitiva das empresas locais. (SCHMITZ e NADVI, 1999)

Os fatores acima citados exercem papel importante na análise das vantagens competitivas dos *clusters* de empresas, estão além das possibilidades de apropriação de economias externas incidentais por parte das empresas aglomeradas. Representam, na verdade, construções sociais específicas aos agentes locais. Além disso, tais fatores reforçam a capacidade competitiva das empresas participantes do sistema. (GARCIA, 2001)

Vale ressaltar o espaço que essa questão abre para as ações de políticas públicas, que, por meio de ações deliberadas, é capaz de promover a competitividade dos agentes locais. É o caso do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira, o setor público exerceu um importante papel de suprir por meio de ações conjuntas deliberadas com as empresas, de serviços essenciais ao funcionamento e à competitividade destas.

Nesse contexto, Schmitz (1997) apresentou o conceito de eficiência coletiva, que reforçam a competitividade das empresas: as economias externas puramente incidentais e as ações conjuntas deliberadas. Isto é, eficiência coletiva que é definida como a vantagem competitiva dos produtores locais derivada das economias externas locais e da ação conjunta dos agentes.

1.1.4.1 Ação conjunta deliberada

Segundo Schmitz, as economias externas marshallianas não são suficientes para a competitividade dos *clusters*, necessitam de maior possibilidade de estabelecimento de ações conjuntas (*joint action*) entre eles. Schmitz (1997) foi o autor que apontou a importância das ações conjuntas deliberadas, ao observar que os retornos crescentes de escala são condições necessárias, porém não suficiente, para a explicação da superioridade competitiva das configurações produtivas localizadas. O argumento é sumariado por Schmitz e Nadvi (1999) da seguinte forma:

(...) economias externas Marshallianas não são suficientes para explicar o desenvolvimento dos *clusters*. Em adição às economias externas incidentais, há freqüentemente um esforço deliberado em operação, nomeadamente a busca intencional de ação conjunta. (SCHMITZ e NADVI, 1999, p. 1504-5)

Schmitz e Nadvi (1999) ressaltam que a simples aglomeração de empresas não é suficiente para a obtenção de ganhos econômicos. Para que as empresas adquiram competitividade real e sustentada é necessária à busca pela “eficiência coletiva”, conceituada pelo autor como a vantagem competitiva derivada das economias externas locais e das ações em conjunto.

Schmitz (1997), ao analisar a realidade das aglomerações industriais de sucesso, percebe a importância que as associações locais e suas estratégias coletivas desempenhavam conjuntamente com as externalidades não planejadas presentes nas concentrações geográficas. Estes elementos, planejados e não planejados, ele chamou de eficiência coletiva. Portanto, a eficiência coletiva é formada e definida pela existência de dois fatores, quais sejam: fatores não planejados (externalidades) e fatores deliberadamente planejados (ação conjunta: cooperação vertical e horizontal).

Assim, esses autores procuraram juntar os efeitos das economias externas incidentais e deliberadas no referido conceito de eficiência coletiva “definida como a vantagem competitiva derivada das economias externas e de ações conjuntas [*joint action*]” (SCHMITZ, 1997, p. 165). É importante destacar, conforme apontado por Garcia (2001), que diversos autores trabalham com o conceito de “eficiência coletiva”, dentre eles Nadvi (1999), Rabelotti (1995; 1997 e 1999) e Knorringa (1999), todos os pesquisadores da equipe de Schmitz na Universidade de Sussex, Inglaterra.

Após a utilização dessa abordagem nos estudos de caso em muitos países, os autores concluíram que a eficiência coletiva pode emergir somente quando os produtores locais estão conectados aos mercados externos através de redes de comércio, e quando as relações interfirmas estão sujeitas as sanções e são sustentadas por confiança (SCHMITZ e NADVI, 1999).

Isto levou Schmitz e outros autores¹⁴ dessa abordagem a desenvolver novas linhas de pesquisa para investigar o desempenho dos *clusters* industriais conectados a cadeias globais de mercadorias ou de valor adicionado, e a discutir o papel da confiança nos *clusters* exportadores. Na linha desses novos temas de pesquisa, os autores estenderam suas análises para estudar as estruturas de governança e os problemas de governança em *clusters* (discutidos adiante, neste trabalho).

¹⁴ Todos os pesquisadores da equipe de Schmitz na Universidade de Sussex, Inglaterra.

Um exemplo de pesquisa em empresas calçadista foi o da Roberta Rabeloti (1997), relatada por Garcia (2001),

(...) fez uma análise comparativa entre dois casos de aglomeração de empresas calçadistas, localizados respectivamente na Itália e no México. Segundo a autora, as economias externas incidentais podiam ser percebidas em ambas as regiões, mas o desempenho competitivo superior da indústria calçadista italiana devia-se justamente pela maior capacidade dos produtores locais em estabelecer ações e tarefas compartilhadas entre os diversos agentes. No caso específico da indústria italiana, as formas de relacionamento entre os fornecedores de insumos e máquinas e os produtores especializados, muitos de pequeno e médio porte, apontavam para um elevado grau de cooperação, capaz de promover vantagens competitivas importantes para os produtores participantes do processo. (GARCIA, 2001, p. 35)

Com base em experiências como essas, os autores observaram que a principal característica de aglomerações bem sucedidas é a existência de relações colaborativas entre as empresas, conscientemente planejadas e construídas ao longo do tempo, mesmo que sejam estimuladas por fatores exógenos (Schmitz, 1997).

Conforme afirma Schmitz (1997), que para ocorrer o surgimento da eficiência coletiva, é necessário que o *cluster* apresente alguns fatores:

(...) divisão do trabalho e especialização entre pequenos produtores; fornecimento de seus produtos especializados em prazo curto e com grande rapidez; surgimento de fornecedores de matérias-primas ou componentes; maquinaria nova ou de segunda mão e peças sobressalentes; surgimento de agentes que vendem para mercado nacional e internacional distante; surgimento de serviços ao produtor especializados em questões técnicas, financeiras e contábeis; surgimento de uma aglomeração de trabalhadores assalariados dotados de qualificações setoriais específicas; e a formação de consórcios com vistas às tarefas específicas e de associações provedoras de serviço de *lobby* para os seus membros. Quanto mais esses elementos estiverem presentes, mais real a noção de eficiência coletiva. (SCHMITZ, 1997, p.169)

Percebe-se que podem ser encontrados tanto elementos que representam tipicamente externalidades positivas que são apropriadas pelas empresas, como formas de ação conjunta deliberada entre os agentes, aí incluído o setor público. Nesse sentido Garcia (2001) também reforça o conceito de eficiência coletiva.

Desse modo, além das economias externas que são geradas de modo incidental, a aglomeração de produtores é capaz de criar um ambiente que estimula a manutenção de ações conjuntas deliberadas das empresas. Na verdade, a proximidade entre os produtores facilita a manutenção de interações mais frequentes entre os agentes e permite a solução de problemas conjuntos dos produtores, inclusive com o apoio do poder público

local. O conceito de eficiência coletiva, nesse sentido, está associado ao fato da aglomeração geográfica e setorial de empresas proporcionar um maior campo para a geração de economias externas pelas empresas e para o estabelecimento de ações conjuntas deliberadas entre elas. (GARCIA, 2001, p. 37)

Além de desfrutarem dos benefícios da simples aglutinação, as empresas ainda podem estruturar ações em conjunto entre os produtores que pode ser vista como uma forma de coordenação *ex-ante*¹⁵ da atividade produtiva, em que são utilizados mecanismos extra-mercado, como a confiança que os agentes possuem em seus pares.

1.1.5 Formas de Governança

A governança refere-se aos diferentes modos de coordenação entre os agentes e atividades, que envolvem um longo caminho que vai da produção à distribuição de bens e serviços, assim como o processo de geração, disseminação, usos de conhecimentos e de inovações. Existem diferentes formas de governança e hierarquias nos sistemas e arranjos produtivos, representando formas diferenciadas de poder na tomada de decisão (centralizada e descentralizada; mais ou menos formalizada).

As duas formas principais de governança em arranjos produtivos locais são as hierárquias e as não hierárquias. As hierárquicas são aquelas em que a autoridade é geralmente internalizada dentro de grandes corporações, com real ou potencial capacidade de coordenar as relações produtivas, mercadológicas e tecnológicas. A governança não hierárquica geralmente caracteriza-se pela existência de sistemas de micro, pequenas e médias empresas e outros atores, onde nenhum deles é dominante. Estes dois tipos de governança representam duas formas de poder na tomada de decisão - centralizada e descentralizada. (ALBAGLI e BRITO, 2003)

¹⁵ *Ex-ante*, expressão criada por Gunnar Myrdal e que se aplica às quantidades de investimento, poupança ou consumo planejadas como ação para um determinado período que se inicia. (SANDRONI, 2003)

A preocupação com os condicionantes da capacidade de comando das relações entre empresas e da governança da atividade produtiva tem recebido algumas contribuições importantes nos últimos anos. Uma delas é o trabalho de Storper & Harrison (1991), que abordaram o tema por meio da análise das hierarquias que são formadas dentro das cadeias de produção e distribuição de mercadorias. Para isso os autores utilizam o conceito de “sistema de produção”, que definem como a estrutura de coordenação que se forma a partir das interações que se dão ao longo das cadeias de suprimento, em que se verificam relações verticais e horizontais entre as firmas. Tais relações podem ser governadas por mecanismos puramente de mercado ou resultar de processos interativos entre os agentes, mesmo que com a conformação de fortes hierarquias. (SUZIGAN, GARCIA, FURTADO, 2002)

A partir desse conceito, os autores procuram incorporar a estrutura de governança presente nessas relações, que diz respeito ao grau de hierarquia, liderança e comando (ou, alternativamente, colaboração e cooperação) exercido pelas firmas na coordenação da relação com outras empresas participantes do sistema (STORPER & HARRISON, 1991, p. 411).

A questão da governança da atividade produtiva refere-se, portanto, a relações de poder que ocorrem ao longo das cadeias de produção e distribuição de mercadorias. Nesse sentido, faz-se necessário verificar se, e em que extensão, as relações dentro da cadeia produtiva ou do sistema de produção, segundo Storper & Harrison, (1991), são governadas por mecanismos de preços ou, em outro extremo, são resultados de fortes hierarquias impostas pelos agentes participantes do processo.

Alternativamente, como apontaram diversos autores como Richardson (1972), Williamson (1985) e os próprios Storper & Harrison (1991), existem estruturas intermediárias de coordenação, em que tanto o mecanismo de preço como as hierarquias são substituídos por interações mais frequentes entre os agentes envolvidos, resultando em um maior grau de colaboração e cooperação nas relações entre as empresas.

Segundo Richardson (1972), existe uma forma intermediária de coordenação da atividade produtiva, entre o mercado e a firma, como afirma o autor no trabalho de Garcia (2001).

Nessa forma, que é chamada de cooperação interfirma, verifica-se a redução da incerteza associada às relações tipicamente de mercado, sem a necessidade de integração dos recursos no seio da firma individual. Nesse contexto, a cooperação interfirmas apresenta-se como uma forma de coordenação *ex-ante* da atividade produtiva que é capaz de conferir maior estabilidade às relações entre as empresas, reduzindo a incerteza envolvida no processo e facilitando o planejamento de produção sem, no entanto, exigir a integração dos recursos dentro da firma. (GARCIA, 2001, p. 37 e 38)

Aliás, como observou Lundvall (1992) esse é um mecanismo fundamental para o fomento da atividade inovativa, dado que se trata de um “processo intrinsecamente social e coletivo e depende fundamentalmente das interações entre os agentes (processo de aprendizado pela interação – *learning-by-interaction*).” (apud SUZIGAN, GARCIA, FURTADO, 2002, p. 4)

Isso, todavia, não significa que as interações entre os agentes se dão na ausência de assimetrias entre as empresas. Pelo contrário, tais relações em geral são caracterizadas por fortes hierarquias, decorrentes de o diferenciado poder de barganha que é verificado entre as firmas participantes do processo.

De qualquer forma, a despeito da existência e importância de relações hierarquizadas entre as firmas participantes do sistema produtivo local, as ações conjuntas deliberadas exercem papel relevante na definição da capacidade competitiva dos produtores localizados, já que podem fomentar e reforçar as formas de interação entre os agentes envolvidos, reforçando a capacidade de geração de vantagens concorrenciais.

Storper & Harrison (1991) incorporam a esse contexto a dimensão local da atividade produtiva e a conformação de aglomerações de empresas. A presença concentrada de empresas de um mesmo setor ou segmento industrial, apoiadas por indústrias correlatas e de apoio, é caracterizada pelas intensas interações que são mantidas entre elas, que podem ou não ser comandadas por uma grande empresa (a “empresa-líder”). Nesses sistemas produtivos locais, é verificada uma elevada frequência das interações, decorrente da divisão do trabalho entre os produtores

especializados, o que pode se transformar em ganhos competitivos para as diversas firmas participantes do sistema. (SUZIGAN, GARCIA, FURTADO, 2002).

Do ponto de vista da formulação de políticas, as contribuições analíticas mais importantes segundo Suzigan e Furtado são:

(...) (1) a taxonomia de classificação das estruturas de produção nas aglomerações territoriais e suas relações com as estruturas de governança; (2) a caracterização de cadeias globais de mercadorias ou redes de produção e suas conexões com *clusters* exportadores bem-sucedidos, sob a governança dessas cadeias ou redes internacionais; e (3) a importância da governança local, ainda que como uma ação complementar dos atores locais. (SUZIGAN e FURTADO, 2006, p. 10)

Os problemas de políticas suscitados por essas três contribuições analíticas podem ser resumidos como segue.

Storper & Harrinson (1991) elaboram uma classificação abrangente de sistemas locais de produção diferenciados segundo a divisão do trabalho, o tamanho das firmas e suas inter-relações, e sua aglomeração territorial e, em seguida, relacionam essa classificação com diferentes estruturas de governança. O resultado é o conhecido conjunto de quatro tipos de estruturas de governança, denominadas: *all ring - no core*¹⁶; *core-ring with coordinating firm*¹⁷ com firma coordenadora; *core-ring with lead firm*¹⁸, como firma líder; e *all-core*¹⁹, *no ring*. Na raiz dessa tipologia, podem ser encontradas as características estruturais tais como hierarquia, liderança e comando, em oposição a relações de mercado e cooperação.

¹⁶ *Core* define uma situação em que o poder é assimétrico e em que as decisões de uma ou poucas firmas dominantes podem determinar a própria existência de outras firmas. *Ring*, em contraste, define uma situação em que não há assimetria de poder nem empresas dominantes (Storper & Harrison, 1991, p. 412). O exemplo apontado pelos autores é dos distritos industriais italianos, em que tais características podem ser verificadas.

¹⁷ Nessa estrutura, verifica-se algum grau de hierarquia dado pela presença de assimetrias entre os agentes participantes da cadeia. Essas assimetrias decorrem da existência de uma certa influência sistemática que uma (ou algumas) empresas exercem sobre as outras que compõem o sistema.

¹⁸ Como no caso anterior, também se verificam assimetrias entre os agentes, que se traduzem em relações hierarquizadas entre eles. A grande diferença em relação à estrutura anterior, é que a firma líder nesse caso é dominante, de modo que as ações das outras empresas participantes da cadeia dependem das estratégias da líder. Até a sobrevivência dos agentes, na verdade sua participação no sistema depende da firma líder. (STORPER & HARRINSON, 1991)

¹⁹ O quarto e último tipo é o que Storper & Harrison (1991) chamaram de *all core*. Nessa estrutura quase que não se verifica a conformação de uma rede de empresas, dado que as tarefas de produção e distribuição de mercadorias são assumidas pela grande empresa verticalizada.

Tais características definem o espaço para ações de políticas. Quando Storper & Harrinson (1991) entram na discussão de políticas eles reconhecem que, embora a região possa ser formada por um conjunto complexo de sistemas de produção, “em muitos casos a visão da região é diferente do ponto de vista do sistema de produção, e é o ponto de vista regional que deve prevalecer para os formuladores locais de políticas”. (STORPER & HARRINSON, 1991, p. 419-20)

Nesse sentido, as dimensões relevantes para os formuladores de política são: o grau de divisão do trabalho entre as empresas, a existência ou não de hierarquia entre elas, e se as conexões entre as empresas são locais ou não-locais.

Após a análise de Gereffi (1994) sobre as cadeias globais de mercadorias em suas duas acepções, comandadas por produtores e comandadas por compradores, como afirma Suzigan, Garcia e Furtado, (2002),

(...) assinala a existência de dois formatos básicos das cadeias produtivas globais: as cadeias dirigidas pelo produtor (*producer-driven*), verificadas em indústrias como metal-mecânica, eletrônica e química, e as dirigidas pelo comprador (*buyerdriven*), encontradas nas indústrias têxteis e de vestuário, calçados, móveis e alimentos. (SUZIGAN, GARCIA, FURTADO, 2002, p. 7)

Humphrey & Schmitz (2000), seguindo a pista dada na abordagem da eficiência coletiva pelo próprio Schmitz e seus associados sobre a necessidade de estudos sobre governança em clusters, contribuíram para o entendimento das implicações de formas de interação local-global para o desenvolvimento do *cluster*. Essa contribuição é muito importante para as discussões de políticas porque acrescenta uma nova camada na construção teórica da análise de sistemas locais de produção: a interação da governança da cadeia de valor global e com a governança.

Neste ponto, vale uma observação a respeito da organização dessas estruturas produtivas na forma de aglomerações de empresas. É de muito maior funcionalidade para os grandes compradores o estabelecimento e a manutenção de estruturas de comercialização, assistência técnica e, principalmente, controle quando os seus fornecedores se encontram aglomerados. Isso diminui o custo e aumenta sua eficácia, já que pequenas estruturas são capazes de assistir e controlar grandes volumes de produção. Assim, além dos benefícios gerados pela

concentração dos produtores para a competitividade do sistema, do ponto de vista dos compradores, estabelecerem essas estruturas nessas regiões também se traduz em vantagens em termos da organização da cadeia global. De todo modo, mesmo com essa observação, deve-se ressaltar o papel importante dos compradores para o processo de formação e reprodução de conhecimentos e habilidades dos produtores locais.

Portanto, parte dos benefícios que são gerados pela aglomeração dos produtores, cujas naturezas são as economias externas incidentais e o maior escopo para o estabelecimento e a manutenção de ações conjuntas, não são apropriados pelas empresas locais. A capacidade de governar e comandar a rede de empresas faz com que o valor gerado ao longo dos processos de produção e distribuição de mercadorias sejam apropriados pelos grandes compradores internacionais.

A partir do estudo das formas de governança das cadeias globais, abre-se uma nova questão para a análise das aglomerações de empresas: a governança da cadeia de suprimentos e o desenvolvimento do sistema produtivo local.

Nesse sentido, Humphrey & Schmitz (2000) apontam que existem formas de governança local, pública e privada, que podem exercer papel importante para o fomento da competitividade dos produtores aglomerados. Os autores argumentam que os benefícios da aglomeração de empresas não se restringem às economias externas de natureza incidental, mas podem incluir também economias externas geradas por ações deliberadas dos agentes locais no fomento às atividades produtivas e no estímulo à rápida difusão do conhecimento. Essas ações podem ser coordenadas pelo setor público, através de políticas de fomento ao desenvolvimento e à competitividade das empresas locais, ou por agentes privados, como associações de classe ou uma firma-líder.

No caso de governança local exercida pelo setor público, destacam-se as ações coordenadas pelos governos locais para a assistência e a promoção dos produtores aglomerados. Entre essas ações, destacam-se a criação e manutenção de organismos voltados à promoção do desenvolvimento dos produtores locais, como centros de treinamento de mão-de-obra, centros de prestação de serviços

tecnológicos, agências governamentais de desenvolvimento. Diversos estudos de casos ressaltaram a importância do apoio do setor público local no suporte às atividades de apoio e de prestação de serviços ao setor produtivo. (SUZIGAN, GARCIA, FURTADO, 2002).

Já no caso da governança local privada, cabe destacar o papel das associações de classe e de agências locais privadas de desenvolvimento. Essas instituições podem atuar como elementos catalisadores do processo de desenvolvimento local por meio de ações de fomento à competitividade e de promoção do conjunto das empresas. Para tanto, elevará o dinamismo das empresas locais que estarão associados à atuação da associação de classe por meio da provisão de infra-estrutura e serviços aos produtores, da criação de programas de treinamento de mão-de-obra e de uma agência provedora de informações tecnológicas e de mercado.

Segundo as contribuições dos autores que estudaram as formas de governança, percebe-se, que as possibilidades de desenvolvimento do sistema local dependem, em grande parte, das formas de governança, pública ou privada, do sistema. A extração de benefícios da aglomeração, além das economias externas incidentais, depende da existência de formas de governança do sistema produtivo local que estimulem a manutenção de relações cooperativas entre os agentes, levando ao estabelecimento de ações conjuntas entre eles e ao incremento da competitividade do conjunto dos produtores.

1.1.6 A Geografia Econômica – Allan Scott

Os autores da área de geografia econômica têm procurado colocar a geografia de volta ao centro do debate sobre os *clusters* industriais. Muitos autores têm contribuído nesse campo, “como Storper e Harrison (1991), Benko e Lipietz (1994), Amin e Robins (1994) Saxenian (1994), Markussen (1995) e Scott (1998)” (apud, GARCIA, 2001, p. 59). O grande mérito desses autores foi ter incorporado à discussão de economia regional e de geografia econômica elementos que auxiliam na compreensão das vantagens competitivas da concentração de produtores.

Contudo, os estudos de aglomerações de empresas, analisados sob a ótica da geografia econômica, costumam enfatizar os fatores locais que influenciam a concentração dos produtores, analisando as forças que contribuíram para a atração das empresas e os impactos sobre a estrutura produtiva local. O ponto de partida dessa abordagem, assim como de outros autores que analisaram esse fenômeno, é o reconhecimento da importância das economias externas locais para os produtores aglomerados. (GARCIA, 2001)

Scott (1998) chama a atenção para a importância da “atmosfera industrial”, como proposto por Marshall, para a competitividade dos produtores especializados, já que ela se manifesta na possibilidade de apropriação de economias externas à firma e tem o efeito de facilitar os processos de interação entre as empresas.

Para demonstrar que o desempenho industrial está fundamentado na geografia, Scott (1998) começa argumentando no seu artigo que,

(...) só podemos começar a decifrar completamente a lógica locacional do cenário industrial somente quando o abordamos em termos de sua origem como um construto puramente social, e mais especificamente como uma questão relacionada a economias externas e aglomerações locais. (Scott 1998 p. 386)

Em seguida, procura mostrar que, além daqueles fatores espaciais estáticos, restringidos por deseconomias de aglomeração que limitam a convergência locacional, a localização industrial também é influenciada por complexos fatores dinâmicos e históricos. Efeitos de retornos crescentes localizados, efeitos de aprendizado dinâmico, e processos de causalidade cumulativa caracterizam a evolução dos *clusters* regionais como um processo “*path-dependent*” no qual devem ser visto como “acidentes históricos” (*historical accidents*), efeitos de *lock-in* e pontos de ramificação causados por mudanças radicais em mercados e tecnologias exercem um importante papel. A conclusão do autor é que,

(...) regiões estão uma vez mais emergindo como importantes focos de produção e como repositores de conhecimento especializado e capacidade tecnológica, mesmo com o continuado avanço na globalização das relações econômicas (SCOTT, 1998, p. 394).

Nesse sentido, são recuperados autores como Brusco (1990) e Beccattini (1999), em uma tentativa clara de incorporar novos elementos conceituais que

auxiliem na compreensão da competitividade desses espaços econômicos em que se verificam firmas aglomeradas. Com base na experiência italiana dos distritos industriais, os autores passaram a investigar empírica e conceitualmente os fatores locais determinantes das vantagens competitivas das estruturas localizadas.

Os autores ligados à geografia econômica partem do reconhecimento da importância das economias externas geradas espontaneamente pela aglomeração dos produtores. Porém, ressaltam como faz Scott (1998), apud, Garcia, (2001),

(...) que o desenvolvimento dos *clusters* está associado com as vantagens competitivas que são criadas social e politicamente, e não apenas pelas vantagens “naturais” da região. Entre as vantagens que são socialmente criadas, é possível citar a redução do custo do intercâmbio interindustrial, a aceleração da circulação de informações e de capital dentro do sistema e o reforço das formas de transação baseadas em modelos de solidariedade industrial, por meio da intensificação das condições que caracterizam a “atmosfera industrial”. Assim, a aglomeração das empresas geralmente facilita a construção social dos ativos específicos locais, como confiança mútua, entendimentos tácitos, efeitos de aprendizado, linguagem própria e comum, transmissão de conhecimentos, entre outros. (GARCIA, 2001, p. 62)

Para tanto, Scott (1998) chama a atenção para a combinação entre as externalidades decorrentes das interações econômicas entre as firmas, e as economias externas que advêm do que ele chama de “construção social de ativos político-culturais localizados” em arranjos produtivos, ou “ativos relacionais”. Esses “ativos relacionais” que se desenvolvem em aglomerações - como a confiança mútua, uma linguagem própria, regras e convenções não escritas - têm forte impacto em termos de redução de custos e, sobretudo, de eficiência no aprendizado tecnológico das firmas.

Por reconhecer o significado dos “ativos relacionais”, esse autor destaca a relevância da história das aglomerações, sua dependência em relação a sua trajetória de construção institucional, bem como, de forma incisiva, a importância de políticas públicas ativas na construção de vantagens competitivas localizadas.

Assim, Scott (1998) termina o artigo com detalhadas e abrangentes sugestões de políticas. Embora reconhecendo que os mecanismos de mercado são eficientes em ativar as economias de aglomeração, o autor considera que eles podem ser reforçados por coordenação extra-mercado e ações coletivas.

Em geral, as políticas regionais deveriam visar à formação de uma infraestrutura institucional “que ultrapassa a esfera das relações de mercado”, além de fornecer equipamentos urbanos, planejar o uso da terra pela indústria e atenuar problemas por poluição ambiental. A ação coletiva, por sua vez, poderia trazer “significativo aumento da capacitação para o mercado” em complexos industriais localizados. (SCOTT, 1998)

Nesse sentido, são citadas três principais áreas de atuação do setor público, que devem incluir a participação de governos locais, associações de classe e organismos de prestação de serviços (SCOTT, 1998).

A primeira, a oferta de insumos e serviços essenciais tais como pesquisa tecnológica, formação e treinamento de mão de obra, informação e marketing. A segunda, a cooperação entre empresas locais para aumentar a eficiência nas interações produtivas e para facilitar o processo de aprendizado e a formação um fundo comum de tecnologias e trabalho qualificado. A terceira, a organização de fóruns para a discussão de escolhas estratégicas e de ações para criar uma marca regional, organizar uma associação de produtores para administrar problemas de curto prazo, e instituir conselhos econômicos regionais para discutir tendências e estratégias de longo prazo. (SCOTT, 1998).

Portanto, seguindo a linha de pensamento do autor, todos os participantes devem ser “agentes locais de natureza coletiva” tais como órgãos de governo, associações empresariais, sindicatos de trabalhadores, e consórcios e parcerias entre o setor privado e o setor público. Com isso, seria possível garantir o comprometimento de todos os atores, reforçando a coesão social nos sistemas locais. Esta abordagem, de acordo com Scott (1998), é de baixo custo porque não envolve grandes comprometimentos financeiros, e não evita que os mecanismos de mercado eliminem empresas mal sucedidas. (SCOTT, 1998)

1.1.7 Arranjo Produtivo Local (APL)

O conceito de arranjo produtivo local utilizado neste trabalho está desenvolvido a partir do enfoque evolucionista que considera o espaço e o conjunto de agentes em interação no local.

É importante destacar algumas questões que a amplitude do conceito de arranjos produtivos locais suscita “para a análise de países em desenvolvimento, onde as instituições e oportunidades caracterizam reduzidos espaços de aprendizagem interativa”. (VARGAS, 2003, p.10)

Vargas, (2003) destacou três aspectos essenciais para a compreensão do conceito. Primeiro aspecto proposto pelo autor, o conceito de arranjos produtivos locais pode ser também utilizadas para referenciar aquelas aglomerações produtivas que não apresentam significativa articulação entre os agentes locais e que, portanto, não podem se caracterizar como sistemas. Este caso é particularmente importante para a pesquisa ora proposta, uma vez que, como se verá, uma das características básicas das indústrias de calçados é a pequena articulação entre as empresas locais e entre estas e os agentes institucionais, que só bem recentemente vêm atentando para a importância dessas articulações.

Um segundo aspecto importante relativo ao conceito de arranjos produtivos locais decorre “do fato do mesmo não estar restrito a apenas uma única abordagem teórica sobre aglomerações, embora mais vinculada à chamada Economia da Inovação”. (VARGAS, 2003, p.10)

Nesse sentido, as abordagens conhecidas como: a Nova Geografia Econômica, Economia de Empresas, Economia Regional, Pequenas Empresas e Distritos Industriais, além da Economia da Inovação, de certa forma revelam aspectos importantes relativos à caracterização e dinâmica dos arranjos produtivos locais.

Entretanto, considerando como referência o trabalho de síntese apresentado por Suzigan, Garcia e Furtado (2006), pode - se observar que o

conceito de arranjo produtivo local, em particular a questão do local, está relacionado à competitividade e/ou inovações e pode ser observada nos diversos enfoques teóricos mencionados.

O terceiro aspecto relativo à utilização do conceito de arranjo produtivo local em países em desenvolvimento “refere-se à sua possibilidade de articulação entre aspectos macroeconômicos e institucionais, e aspectos microeconômicos e empresariais.” (VARGAS, 2003, p.10)

Se do ponto de vista macroeconômico e institucional a articulação entre os agentes públicos e privados constitui-se em condição fundamental para melhoria na capacitação, inovação e competitividade, que é o foco central deste trabalho. Do ponto de vista microeconômico destacam-se a necessidade de buscar eficiência e competitividade e de desenvolver um modelo próprio de organização, principalmente no caso do Arranjo Produtivo de Calçados, para alternativamente obter economia de escala (especialmente de marca ou forma regional) tecnologia e logística, especializando-se em uma, ou apenas algumas etapas do processo produtivo. (VARGAS, 2003)

As concentrações geográficas de empresas vêm recebendo vários nomes tais como: distritos industriais, ambiente inovador, clusters, sistema locais de inovação, arranjos produtivos locais, dentre outro. No Brasil, o termo que foi mais utilizado, inclusive pelo governo federal, foi o de Arranjos Produtivos Locais (APLs). Porém, a utilização do termo não está isenta de controvérsias, já que diferentes termos e diferentes conceitos são utilizados para expressar este mesmo fenômeno.

Mas foi a partir principalmente da experiência da Terceira Itália²⁰, notadamente após a crise econômica mundial detonada pelo preço do petróleo em 1973 e 1979, que se consolida uma alternativa de crescimento econômico com uma expansão de atividades de micro e pequenas empresas de caráter local e/ou regional (FARAH JR., 2002).

²⁰ Terceira Itália (região nordeste da Itália e que era economicamente atrasada no início dos anos 50), que se desenvolveu principalmente por meio das redes de PMEs dentro de um entorno cooperativo, destacando-se os mecanismos de ação utilizados para atingir seus objetivos.

Esta experiência alastrou-se pela Alemanha, Estados Unidos da América, França e posteriormente já nos anos de 1990, surge também no Brasil. No Brasil, passou a se constituir em diferentes tipos de Arranjos Produtivos Locais (APLs), onde a eficiência e o aprendizado coletivo passam a ser fundamentais nas estratégias produtivas, inclusive para pequenas e médias empresas (MEYER-STAMER, 2001 e 2002, SCHMITZ, 1997).

Ao analisarem essas experiências, pesquisadores e observadores atribuíram inúmeras categorias e nomenclaturas, não necessariamente concorrentes entre si, para representar esses fenômenos, tais como *cluster*, distrito industrial, ambiente inovador, etc.

Independente da nomenclatura ou da metáfora que se utilize, seja *cluster*, distrito industrial ou ambiente inovador, parece não haver dúvidas de que, qualquer que seja o emprego desses nomes, trata-se de um fenômeno identificado com um sistema social de produção, com menor ou maior complexidade, que se reproduz sobre certo território. Entende-se aqui, sistema social como um universo de agentes que mantêm interações entre si, estabelecendo padrões de comportamento.

Preferindo optar, muito apropriadamente, por uma nomenclatura neutra, a RedeSist²¹, pioneira no estudo sistemático de APLs no Brasil, define uma aglomeração produtiva especializada de “tipo ideal” como sendo um Sistema Produtivo Local (SPL), contendo uma forte capacidade endógena para gerar inovações. Desta maneira, segundo a RedeSist,

Sistemas produtivos e inovativos locais são aqueles arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento. (ALBAGLI & BRITTO, 2003).

Como pode ser verificada, tal definição indica não apenas as características de um sistema produtivo, mas também, os aspectos dinâmicos do

²¹ RedeSist – Rede de Pesquisa em 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.

mesmo, aspectos esses liberados pelo processo de interação e aprendizagem estabelecidas entre os agentes, caracterizando assim, uma capacidade de adaptação organizada e coletiva.

Entretanto, a realidade brasileira, especialmente do Estado de Goiás está distante desse “tipo ideal” de aglomeração produtiva, ou sistema produtivo, tendo em vista, muitas vezes, a informalidade das atividades econômicas e o caráter incipiente e frágil das relações de cooperação entre os agentes. Neste caso, as aglomerações produtivas não teriam propriamente um estatuto de sistema, mas de um arranjo, Arranjo Produtivo Local (APL).

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs), de acordo com Amato (2000) são definidos como um fenômeno vinculado às economias de aglomeração, associadas à proximidade física das empresas fortemente ligadas entre si por fluxos de bens e serviços.

Segundo o glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, APLs são:

(...) aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Arranjos Produtivos Locais – APLs – são aqueles casos fragmentados e que não apresentam significativa articulação entre os atores. (ALBAGLI & BRITO, 2003, p. 2).

Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas. 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 (ALBAGLI & BRITO, 2003).

As diferenças de terminologia, de acordo com o pensamento dos autores, podem ser expressas da seguinte forma: Rede de Empresas: Aglomerados de empresas que iniciam um processo de organização mais ou menos comum e com algum diálogo em forma de troca de informações. *Cluster*: Rede de empresas com forte poder cooperativo, associativas e muitas vezes consorciadas, situadas em uma determinada região geográfica, podendo ou não pertencer a um mesmo setor e

conversando intensamente entre si e com entidades governamentais e não governamentais acrescidas de pesquisa e desenvolvimento constante. Arranjo Produtivo Local: A junção de todos os conceitos acima, incrementados com a área social e cultural. As palavras-chave de ação são: solidariedade e qualidade de vida. (GRAÇA, 2004, p. 61)

Demonstra que seja qual for o consenso que seja feito quanto à definição conceitual a ser utilizada terá que existir sempre um elemento-chave: cooperação. Já Casarotto et al (2000, p. 84) aponta para mais um elemento chave: “a solidariedade”. Uma definição que chama bastante a atenção sobre APL é a de Casarotto O autor afirma que APLs “são redes cooperativas de negócios caracterizadas por uma concentração territorial, por especialização em torno de um produto básico e por ativa “solidariedade” (destaque dos autores) entre os vários atores”. (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2000, p. 84).

Diversos pesquisadores (ALBAGLI, 2003; AMARAL FILHO, 2002; AUN, CARVALHO E KOEFF, 2005; dentre outros) defendem o conceito desenvolvido pela RedeSist. Entretanto, Amaral Filho (2002) reforça sua opção por esse conceito citando os perigos, as limitações e dificuldades de se fazer uma transposição das experiências e metodologias estrangeiras para a nossa realidade. Na definição da RedeSist:

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 a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras 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 (ALBAGLI & BRITO, 2003).

Como pode ser observada, a definição de APLs não se norteia necessariamente pelo tamanho das empresas, mas principalmente pelo caráter incipiente dos vínculos entre os agentes. Apesar disso, alguns autores preferem optar por uma definição mais orientada pelo tamanho das empresas.

Este é o caso, por exemplo, de Mytelka & Farinelli (2000), para quem arranjos produtivos são, em geral, constituídos por micro e pequenas empresas, com baixo nível tecnológico, e cujos donos/administradores possuem pouca ou nenhuma capacidade e formação gerencial/administrativa. Também, a mão-de-obra é pouco qualificada, sendo seu treinamento uma prática pouco usual.

A dificuldade de caracterização do fenômeno dos APLs, e os debates sobre o conceito mais adequado a ser utilizado, são bastante justificáveis, tendo em vista que essa denominação tem sido aplicada a uma grande diversidade de experiências em vários tipos de atividades. Além disso, em cada caso há características distintas em termos de sua história, evolução, organização institucional, contextos sociais e culturais em que se insere, com impactos importantes sobre a estrutura produtiva, a forma de organização da produção, os processos de aprendizado e a forma de governança local.

Nesse sentido, é possível encontrar diferenças significativas entre muitas das diversas experiências de APLs no que se refere a graus de desenvolvimento, de integração da cadeia produtiva, de articulação e interação entre agentes e instituições locais, e de capacidades sistêmicas para a inovação.

O ponto comum que pode ser verificado nessas experiências, que conforma uma de suas características essenciais, é a capacidade de geração de economias externas, que têm papel fundamental para o incremento da competitividade dos produtores locais.

1. 2 - Competitividade

A expressão competitividade popularizou-se no início da década de 80. Antes era um termo técnico usado eventualmente em estudos sobre desempenho exportador. Nos anos seguintes, junto com outro modismo como globalização, na economia global, tornou-se uma referencia obrigatória em documentos governamentais, campanhas eleitorais e na imprensa diária o uso do termo.

Como todo neologismo, adquiriu múltiplos significados, em geral associados ao preço dos produtos exportados ou ao saldo da balança comercial. Outras vezes serve para indicar o dinamismo inovador da economia na criação de bens de consumo ou técnicas produtivas, ou a qualidade dos bens oferecidos no mercado, ou simplesmente o ritmo de crescimento do país.

O conceito de competitividade tem sido muito utilizado nos anos mais recentes e a utilização do seu termo tem-se generalizado, passando dos círculos universitários para a linguagem da empresa e mesmo para a linguagem corrente. No entanto, pode afirmar-se que o seu conceito preciso é ainda polêmico e existem várias abordagens possíveis para estudar a competitividade.

As análises tradicionais sobre a competitividade da indústria, cuja vertente neoclássica foi hegemônica até bem pouco tempo, advogam que a vantagem competitiva das empresas depende, sobretudo, de uma liderança nos custos de produção e localização, garantindo preços mais competitivos no mercado (PORTER, 1989).

Essa visão neoclássica de competitividade centrada em preços e liderança em custos, além de estática e baseada nos supostos irrealistas da concorrência perfeita, apresenta outro problema importante. Como aponta Porter (1989), relacionar baixo custo à competitividade é equivocado porque mão-de-obra barata, por exemplo, significa baixo padrão de vida aos cidadãos de determinada unidade geográfica. E ainda, com base em concepções questionáveis sobre o que significa competitividade, fica difícil recomendar ações concretas e que produzam o efeito desejado de melhorar as condições de competitividade de determinado país ou região e, por conseguinte, melhorar o padrão de vida dos seus cidadãos.

Vários autores têm se dedicado a essa temática, buscando abordagens mais amplas para o conceito de competitividade. Haguenaer (1989), em um esforço de apresentar uma síntese das várias abordagens recentes, divide as propostas de conceituação de competitividade em dois grandes grupos: o primeiro que associa competitividade com a idéia de “desempenho”, e o segundo que pensa competitividade relacionada à “eficiência”.

Para o primeiro grupo, que pensa competitividade como desempenho, a capacidade competitiva se expressa, fundamentalmente, como a participação no mercado alcançado por uma firma e/ou país em um momento do tempo. A mais simples e difundida dessas visões é aquela que relaciona a competitividade internacional de um país ao desempenho de suas exportações industriais. Trata-se de uma visão *ex-post*²² de competitividade, onde a capacidade de competir se revela, a posteriori, no mercado. É o mercado que, ao arbitrar os produtos de quais empresas e/ou países serão adquiridos, estará definido quem é mais ou menos competitivo.

Para o segundo grupo, que relaciona competitividade à eficiência, ela é pensada como a capacidade de uma firma/indústria/país de produzir de forma mais eficiente que seus concorrentes, sejam em preço, qualidade, tecnologia ou qualquer outro quesito, ou ainda, por uma combinação deles. Neste caso, a competitividade é pensada como um fenômeno *ex-ante*. É o produtor que, ao definir suas estratégias e escolher as técnicas que utilizará, estará criando, antes de ir ao mercado, sua capacidade de competir.

Segundo Kupfer (1996), ambas as abordagens são estáticas e insuficientes para tratar a questão. A primeira, a visão de “competitividade revelada”, associada ao desempenho das firmas/indústria em termos de *market-share*²³, não conseguem estabelecer relações de causa e efeito que permitam entender o fenômeno em profundidade. “Sendo o desempenho competitivo uma variável-síntese de todas as condições que regeram a concorrência ao longo de um período de tempo determinado, não há realmente como derivar causas ou interconexões entre as variáveis que influíram nesse resultado” (KUPFER, 1996, p. 7).

²² *Ex-post*, expressão criada por Myrdal para indicar a quantidade de investimentos, poupança e consumo realizados em determinado período. (SANDRONI, 2003)

²³ *Market-share*, expressão em inglês que significa literalmente “participação no mercado” isto é, a fração do mercado controlado por uma empresa ou participação no mercado de vendas de um determinado produto. (SANDRONI, 2003)

Os defensores da chamada “competitividade potencial”, pensada pelo ângulo da eficiência produtiva, igualmente não conseguem avançar na questão. Como critério de eficiência, toma-se, nessa visão, a idéia de melhor prática (*best practice*).

A questão aqui diz respeito à escolha da "*best-practice*" a ser utilizada como critério de referência para a aferição da competitividade. As possibilidades de realização dessa escolha supõem uma de duas hipóteses teóricas, ambas insatisfatórias: a "*best-practice*" é exógenamente determinada ou é conhecida *ex-ante*. A aceitação da primeira hipótese significa, literalmente, "varrer o problema para baixo do tapete". A segunda hipótese contraria frontalmente a essência de um ambiente competitivo evolucionário: adotá-la significa supor uma condição de homogeneidade e de estabilidade das técnicas contraditória com a existência de progresso técnico, de variedade tecnológica e de assimetrias entre os agentes (KUPFER, 1996, p. 7).

Para superar essa dicotomia entre essas visões *ex-post* e *ex-ante* de competitividade, Kupfer (1996) propõe um abordagem dinâmica, que procura tratar o conceito como “um fenômeno diretamente ligado ao processo de concorrência”.

Na definição proposta por Kupfer (1996), que será adotada por esse trabalho, a competitividade é entendida como “**a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado**” (KUPFER, 1996, p.7, grifo do autor) .

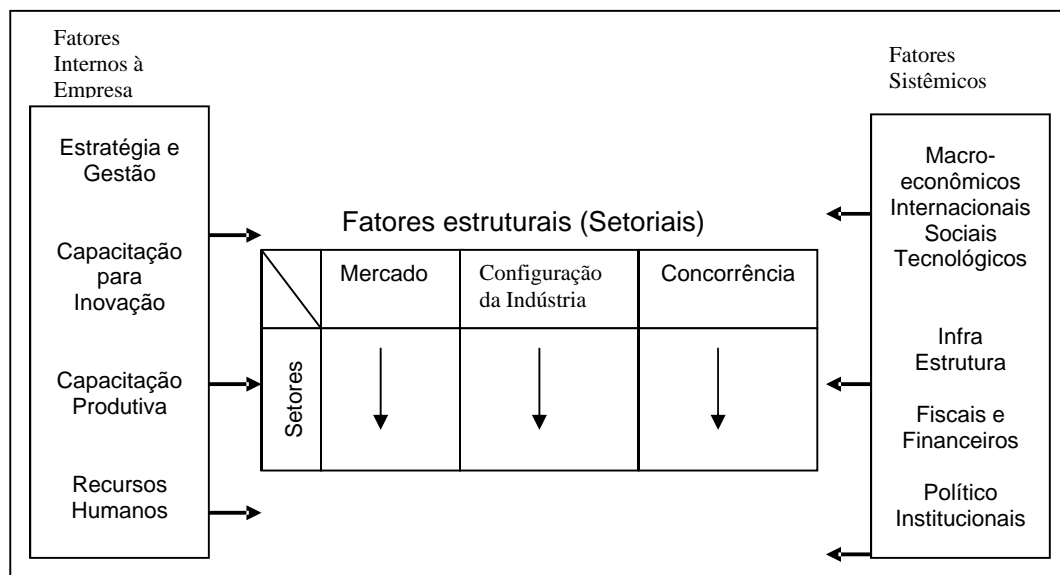
Essa definição, na verdade, é fruto do esforço de um grupo de pesquisadores do Instituto de Economia Industrial da Universidade Federal do Rio de Janeiro IEI/UFRJ e Instituto de Economia da Universidade de Campinas IE/UNICAMP responsáveis pelo detalhamento da proposta do projeto de Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira ECIB²⁴ (ECIB, 1993).

A partir da definição, os pesquisadores responsáveis pelo Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira ECIB procuraram aprofundar nos fatores

²⁴ O ECIB foi realizado por um consórcio liderado pelo Instituto de Economia Industrial da Universidade Federal do Rio de Janeiro (IEI/UFRJ), Instituto de Economia da Universidade de Campinas (IE/UNICAMP), Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior e Fundação Dom Cabral, sob a coordenação geral dos prof. Luciano Coutinho e João Carlos Ferraz, e resultou de contrato entre o Ministério de Ciência e Tecnologia, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e a Fundação Economia de Campinas (FECAMP), no âmbito do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PADCT).

determinantes da competitividade, organizando-os em três dimensões: fatores empresariais, estruturais e sistêmicos, conforme a Figura 2.

Figura 2: Fatores Determinantes da competitividade



Fonte: Coutinho e Ferraz, 1995, p. 19.

Em linhas gerais, os fatores empresariais (internos à empresa) são aqueles que estão inteiramente sob a sua esfera de decisão. Dizem respeito basicamente ao estoque de recursos acumulados pela empresa e às estratégias de ampliação desses recursos por elas adotadas. Referem se, entre outros, à capacitação tecnológica e produtiva (em processo, produto, gestão), à atualização das máquinas e equipamentos assim como dos métodos gerenciais, qualidade e produtividade dos recursos humanos e o conhecimento do mercado e capacidade de se adequar às suas especificidades (o que inclui o "*lead-time*" no lançamento de novos produtos e a qualidade e amplitude de serviços pós-vendas) (COUTINHO e FERRAZ, 1995).

Os fatores estruturais, referentes à indústria ou complexo são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, estando por isso apenas parcialmente sob sua área de influência. Integram esse grupo de fatores aqueles relacionados:

1 - às características dos mercados consumidores em termos de sua distribuição geográfica e em faixas de renda; grau de sofisticação e outros requisitos impostos

aos produtos; oportunidades de acesso a mercados internacionais; e sistemas de comercialização dentre outros;

2 - à estrutura da indústria ou do complexo industrial onde a empresa atua como o nível de concentração da produção; as escalas típicas de operação; ao relacionamento da empresa com fornecedores, usuários e concorrentes; à relação capital-trabalho; e ao grau de verticalização e diversificação setorial;

3 - às tendências tecnológicas setoriais no que tange aos ciclos de produtos e processos; ao ritmo e à direção do progresso técnico; ao grau de difusão de inovações; à intensidade do esforço de P&D em curso; e às oportunidades tecnológicas, inclusive de introdução de inovações radicais;

4 - ao ambiente concorrencial predominante no setor em termos do grau de rivalidade existente e dos tipos de práticas competitivas adotadas pelas empresas (COUTINHO e FERRAZ, 1995).

A competitividade estrutural é aquela que pode ser constatada a partir do comportamento econômico das empresas e reside fundamentalmente no chamado investimento imaterial, através das despesas relacionadas em P&D, publicidade e formação profissional.

Os fatores sistêmicos são aqueles que constituem externalidades *stricto sensu*²⁵ para a empresa produtiva, segundo Coutinho e Ferraz, (1995). Podem ser:

1 - Macroeconômicos: taxa de câmbio, carga tributária, taxa de crescimento do produto interno, oferta de crédito e taxas de juros, política salarial e outros parâmetros;

2 - os políticos institucionais: política tributária, política tarifária, apoio fiscal ao risco tecnológico, poder de compra do governo;

3 - os legais-regulatórios: políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor; de regulação do capital estrangeiro;

4 - os infraestruturais: disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações, insumos básicos;

²⁵ *Stricto sensu* é uma expressão em latim que significa literalmente em sentido estrito

5 - Os serviços tecnológicos: ciência e tecnologia, informação tecnológica, serviços de engenharia, consultoria e projetos, metrologia, normalização e qualidade;

6 - os sociais, sistema de qualificação da mão de obra (educação profissionalizante e treinamento), políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhista e de seguridade social; e por fim,

7 - os internacionais, tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais, (Coutinho e Ferraz, 1995).

Interessa destacar, para efeito deste trabalho, a incorporação da dimensão sistêmica da competitividade nesta visão. Fica claro para os estudiosos que a noção de competitividade incorpora fatores situados fora do âmbito das empresas e da indústria. Considera-se então, como fundamental para definir a capacidade competitiva das empresas, as externalidades aglomerativas (infra-estruturas, aparato político institucional e regulatório, centros de educação e formação, mão de obra qualificada) e os elementos não mercantis do ambiente territorial (práticas cooperativas não formais, vínculos institucionais).

Fernando Fajnzylber²⁶, alinhando-se com o pensamento econômico evolucionário/neoschumpeteriano, deu contribuições bastante significativas para a disseminação do conceito de competitividade sistêmica. Seus estudos de desenvolvimento industrial, com foco na inserção internacional determinada por competitividade fundada no binômio crescimento com equidade distributiva, constituem uma das contribuições mais originais na área de desenvolvimento econômico das últimas décadas.

Dentro de sua concepção de competitividade, enfatizava a competitividade autêntica, que corresponde à noção acima de competitividade sistêmica, diferenciando-a da competitividade que chamou de “espúria”, que seriam dados por baixos salários, subsídios e câmbio desvalorizado. (FAJNZYLIBER,1988)

²⁶ Fernando Fajnzylber é referência obrigatória a todos aqueles que se dedicam a estudar o processo de desenvolvimento da América Latina. Foi divulgador por excelência das idéias da Comissão Econômica Para a América Latina e o Caribe CEPAL. Autor de diversas obras importantes e dono de uma rica experiência acadêmica. O elo condutor de toda a sua obra foi à busca incessante de níveis de competitividade internacional sustentáveis para os países da região.

Fajnzylber, (1988) foi um dos primeiros economistas a sistematizar os fatos sistêmicos da competitividade em seus estudos. Todavia, a contribuição de Fernando Fajnzylber sobre o tema da competitividade sistêmica não tem sido devidamente reconhecida. Embora se deva ressaltar que Fajnzylber não chegou a fazer uso explicitamente do termo, o fato é que ele foi um dos primeiros economistas a sistematizar os fatores sistêmicos da competitividade. Desde o início da década de 1980 ele já desenvolvia estudos sobre os fatores que determinavam a competitividade dos países industrializados e dos então chamados – *Newly Industrialized Countries NICs*.

Esses estudos contribuíram para desvendar as características específicas que, em cada caso, levavam à maior competitividade e seus fatores determinantes. A compreensão, a partir desses estudos, de que o funcionamento da economia depende de um conjunto de sinergias e externalidades, levou Fajnzylber²⁷ a agregar uma nova dimensão à análise da competitividade: o seu caráter sistêmico.

Mas foi Porter quem deu a contribuição mais importante para a discussão da competitividade sistêmica em nível local. Como já foi mostrado anteriormente, Michael Porter afirma, na abordagem do diamante da competitividade que vislumbra os determinantes da competitividade em uma perspectiva multidimensional, sintetizada em quatro eixos: condições dos fatores produtivos, condições de demanda, indústrias correlatas e de apoio e estratégia, estrutura e rivalidade das firmas.

Para este autor, em última instância, países ou regiões que apresentam os melhores atributos nesses quatro eixos teriam, potencialmente, um melhor nível de competitividade e, por conseguinte, um melhor nível de padrão de vida para seus cidadãos. Nesse sentido, Porter (1989) acaba descobrindo na dimensão territorial

²⁷ Em 1988 Fajnzylber publicou um importante trabalho, intitulado *Competitividad internacional: evolución e lecciones*, onde expôs claramente como o caráter sistêmico da competitividade contribui para o sucesso da reestruturação produtiva dos países industrializados e as lições que este processo proporciona para a América Latina. A partir de então, o tema tornou-se recorrente em sua obra, sendo incorporado pela CEPAL e difundido no meio acadêmico, tornando-se parte integrante dos projetos de política industrial desenvolvidos em países da América Latina, especialmente no Brasil.

um elemento ativo da vantagem competitiva, visto que as indústrias mais competitivas de uma nação se concentram geograficamente em certas cidades e regiões na forma de agrupamentos (*clusters*).

Chama a atenção de Porter que as vantagens competitivas duradouras em uma economia globalizada dependem cada vez mais de fatores locais – conhecimento, relacionamentos, motivação e outros -, com os quais os concorrentes geograficamente distantes não conseguem competir. Isto leva o autor à discussão das condições sistêmicas da competitividade em nível local e daí, à formulação do conceito de “*cluster*”.

Os *clusters* (grupos, agrupamentos ou aglomerados) são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas. Estas podem ser, por exemplo, fornecedores de insumos especiais - componentes, máquinas, serviços– ou provedores de infraestrutura especializada. Em geral, os *clusters* também se expandem diretamente em direção aos canais de distribuição e clientes e marginalmente em direção aos fabricantes de produtos complementares e empresas de setores afins. Muitos *clusters* incluem ainda instituições, governamentais ou não, como universidades, entidades normativas e associações comerciais. Essas instituições oferecem treinamento, informação, pesquisa e apoio técnico (PORTER, 1989, p.1)

Para este autor, a localização das empresas em *clusters* aumenta sua competitividade de três formas principais: aumentando a produtividade das empresas sediadas na região; indicando a direção e o ritmo da inovação, que sustentam o futuro crescimento da produtividade; e estimulando a formação de novas empresas, o que expande e reforça o próprio *cluster*.

E ainda, que a participação em um *cluster* permite às empresas ser mais produtivas na compra de insumos e contratação de mão-de-obra, no acesso a informações, tecnologias e instituições, na coordenação com empresas complementares e na melhora de fatores como medição e motivação. Enfim, Porter é que melhor faz a ponte entre a o debate sobre competitividade e a discussão das aglomerações produtivas especializadas.

Assim, neste trabalho, o termo competitividade é definido, tal como proposto por Kupfer (1996) - como a capacidade das empresas formularem e implementarem estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar,

de forma duradoura, posições sustentáveis no mercado -, mas privilegiando a sua dimensão sistêmica, com foco no local, incorporando as contribuições de Porter e de todas a literatura sobre APLs.

Considerar-se-á, portanto, fundamental pensar as empresas que se articulam conjuntamente no espaço econômico e social em que estão inseridas. Entendida sob o enfoque dos Arranjos Produtivos Locais, a competitividade depende diretamente do capital social acumulado no arranjo. Esta abordagem pressupõe que a competitividade é fortemente afetada pela sinergia gerada na interação entre empresas e destas com os demais atores do ambiente em que se localizam (ALBAGLI & BRITO, 2003, p. 9).

CAPÍTULO 2 INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CALÇADOS E OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLS)

Este capítulo tem como objetivo, estudar a indústria de calçados brasileira e sua participação no mundo dos calçados, além de identificar as regiões que apresentam atividades produtivas locais (APLS) relevantes no conjunto do setor calçadista brasileiro. Pretende-se destacar os principais estados que se configuram aglomerações de empresas do setor, onde se verifique certo conjunto de produtores de calçados e de indústrias correlatas e de apoio, como fornecedores de matéria-prima, componentes, serviços especializados e agentes voltados à comercialização do produto.

Para isso, serão utilizadas as bases de dados da Relação Anual de Informações Sociais - RAIS, do Ministério do Trabalho - MTE, que apresenta, basicamente, informações relativas ao número de empregados e de estabelecimentos dos diversos setores das atividades econômica. A grande vantagem de se utilizar os dados da RAIS é que ela permite um elevado nível de desagregação geográfica.

É verdade que a RAIS apresenta algumas insuficiências e, por isso, sua utilização para a verificação da existência e da importância de aglomerações de empresas calçadistas têm sido alvo de diversas críticas. Uma delas, e talvez a mais importante, diz respeito ao fato de que a RAIS considera apenas os empregos formais, o que exclui uma parcela dos trabalhadores e dos ocupados que não possuem “carteira assinada”, que são citados em diversos trabalhos de Arranjos Produtivos Locais de calçados. Entre eles, Campos (1999), Garcia (1996; 2001), Lemos e Palhano (2000), Suzigan et al. (2000), Costa (2002), Kehrle e Moutinho (2005).

Para a análise de um setor como o de calçados, isso pode ser um problema de grande relevância, já que é bastante comum o recurso utilizado pelas

empresas a formas precarizadas de relações trabalhistas, como o trabalho a domicílio. Isso, aliás, se torna ainda mais importante se for adicionado ao fato de que a reestruturação empenhada pelas empresas nos últimos anos teve como uma de suas principais características a redução de custos por meio de estratégias de terceirização de partes do processo produtivo, intensificando o uso de formas de evasão de impostos e de encargos sociais. Além disso, o recurso à terceirização do processo produtivo dá às empresas maior flexibilidade produtiva, facilitando os ajustes da produção decorrentes de flutuações da demanda. (GARCIA, 2001).

Estimativas elaboradas por Campos (1999) indicam que o percentual de trabalhadores “sem carteira assinada” na indústria brasileira de calçados alcança patamares em torno de 80 a 90% do total de trabalhadores formais no setor. Mas o autor destaca a precariedade dos dados disponíveis no Brasil, o que torna tais estimativas bastante incertas.

Porém, essa insuficiência pode ser amenizada, como afirma Garcia (2001) “no caso do objetivo de identificação das principais regiões produtoras de calçados no país, pelo fato de que a utilização de mão-de-obra informal é prática comum e generalizada no setor e, portanto, não restrita a esta ou aquela região ou conjunto de produtores”. (GARCIA, 2001, p.94) Há, na verdade, uma tendência a se verificar uma maior formalização das relações de trabalho nas regiões produtoras mais tradicionais, o que elevaria suas respectivas participações na geração do emprego.

A alternativa a essa questão seria, talvez, a utilização de dados de produção e de valor adicionado, analisados por setor da atividade econômica e por regiões. Porém, a principal fonte de informações de produção no Brasil, a Pesquisa Industrial Anual - PIA, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE não apresenta níveis de desagregação espacial e setorial que permitam a identificação de regiões que apresentam aglomeração de produtores. Por esse motivo, apesar de reconhecer a insuficiência dos dados de emprego, considera-se que a RAIS é a única base disponível para contribuir na tarefa de delimitar as principais regiões produtoras de calçados no Brasil.

Um ponto importante a ser ressaltado é que serão utilizados no estudo dos Arranjos Produtivos Locais, apenas os dados dos Grupos: 153 – “Fabricação de Calçados”; 154 – “Fabricação de partes para Calçados, de qualquer material”. Classificação Nacional da Atividade Econômica (CNAE) – versão 2.0 – (Grupo CNAE 20). Parece representar de modo mais fiel à indústria de calçados propriamente dita, englobando inclusive seus principais segmentos: calçados de couro, tênis de qualquer material, calçados de plástico e de outros materiais.

Portanto, exclui o Grupo 151 – Curtimento e outras preparações de couro e o Grupo 152 – Fabricação de artigos para viagem e de artefatos diversos de couros, que Compõe a indústria (setor) calçadista brasileira. Entretanto, se for necessário utilizará os Grupos 151 e 152 apenas nos dados das empresas correlatas e de apoio, que faz parte do referencial teórico deste trabalho de Dissertação.

2.1 - Breve História da Indústria Calçadista no Brasil

O início das atividades da indústria do couro e do calçado no Brasil remonta o ano de 1824, neste período à indústria da cidade de Franca em São Paulo, já iniciava a produção de selas e sapatos com a ajuda de artesões europeus. Estes também, em época próxima, se instalaram na região do Vale dos Sinos, no Sul do país, onde o setor coureiro-calçadista prosperou rapidamente, pois meia década após a chegada dos colonizadores já eram 10 os curtumes a produzir matéria-prima para a indústria que começava a se estabelecer.

Historicamente no Brasil, a indústria de calçados iniciou suas atividades no Rio Grande do Sul, com surgimento e fortalecimento de muitos curtumes implantados por imigrantes alemães e italianos. (SUZIGAN, 1986)

Em 1888 surgiu, no Vale dos Sinos, a primeira fábrica de calçados do Brasil, formada pelo filho de imigrantes, Pedro Adams Filho, que também possuía um curtume e uma fábrica de arreios. O estado gaúcho aumentava as demandas por calçados, fazendo com que à produção se expandisse a cada ano, formando, ao

longo do tempo, um dos maiores clusters calçadistas mundiais da atualidade. (ABICALÇADOS, 2007)

Com os imigrantes alemães em 1870, teve início o que hoje pode ser chamado de Arranjo Produtivo Local do Vale dos Sinos e embrião da indústria calçadista brasileira. No período compreendido entre o final da década de 1960 e a de 1980, o Arranjo do Vale dos Sinos tornou-se um dos principais centros exportadores de calçados do mundo, em razão dos incentivos fiscais. (KEHRLE e MOUTINHO, 2005)

A necessidade de ampliar a comercialização de calçados para fora do país ocorreu no início da década de 60, em contraponto com a exportação de couro salgado. Toda uma estrutura começou a nascer naqueles anos. Pólos produtores acostumados a atender ao mercado interno, com moda local, viram que era necessário aceitar o *design* do exterior e começaram a reproduzir modelos. Iniciava-se o processo de exportação. Consolidaram-se as unidades produtoras de componentes, agilizando o processo de produção, ateliês de trançado, costura e forração de salto formava uma malha que deu início à indústria nacional. A primeira exportação brasileira em larga escala ocorreu em 1968, com o embarque das sandálias Franciscano, da empresa Strassburguer, para os Estados Unidos. (ABICALÇADOS, 2007)

A produção nacional, naquela década, era de 80 milhões de pares anuais. Novos mercados começaram a surgir no exterior e os negócios prosperaram. As empresas faziam os contatos com os compradores internacionais e trabalhavam diretamente com os *line builder* - responsáveis pela criação das linhas. Em 2006, o calçado é o terceiro principal item da balança comercial brasileira.

Na década de 70, o calçado brasileiro passou a ter expressiva importância na pauta de exportações nacionais. Com esse desenvolvimento, os setores de máquinas, equipamentos, artefatos e componentes se implantaram no Rio Grande do Sul, contribuindo para o avanço tecnológico do setor coureiro - calçadista. (SUZIGAN, 1986)

A década de 80 foi marcada pela introdução de técnicas organizacionais. Segundo pesquisa realizada por Reis (1994), o grande avanço tecnológico do setor verificou-se na área de máquinas para produção de calçados esportivos. Na área de calçados de couro não foram verificadas alterações relevantes na década de 80. (REIS, 1994)

Na década de 90, outra grande mudança ocorreu no setor. Foi quando muitas fábricas de calçados se instalaram na região Nordeste. As empresas calçadistas do Sul e do Sudeste foram se deslocando para o Nordeste à procura de mão-de-obra mais barata e de incentivos dos governos estaduais e, em alguns casos, buscando adequar-se à produção voltada para o mercado externo, pois a pressão da concorrência obrigou o calçadista brasileiro, além de outras providências, a reduzir custos de produção e transporte. O Nordeste possui a vantagem de estar mais próximo dos Estados Unidos, principal importador.

A partir de 1990, a indústria calçadista, já se vinha ressentindo da maior exposição da economia brasileira à concorrência externa. O setor, que foi, durante muitos anos, protegido da concorrência, defrontou-se, com o aumento da concorrência nos mercados externo e interno, principalmente dos produtos oriundos dos países asiáticos.

Atualmente, a cadeia produtiva de couro, calçados e afins compõe-se dos segmentos da pecuária de corte, dos frigoríficos, dos abatedouros, da indústria têxtil, da indústria de bens de capital, da indústria de couros (representada pelos curtumes), da indústria de componentes (para o couro e o calçado), da indústria de calçados, da indústria do vestuário e artefatos de couros e dos agentes de exportação (responsáveis pela comercialização no mercado externo).

2.2 Panorama da Indústria de Calçados Brasileira

A indústria brasileira de calçados é formada por 9.389 estabelecimentos, responsáveis pelo emprego formal de 306.791 pessoas, como mostra a Tabela 1, segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego, relativos a 2006. Caracteriza-se pela presença de uma quantidade de empresas com predominância de

microempresas (77,09%), com intensiva utilização de trabalho familiar, e a terceirização de atividades do processo produtivo, “pode-se afirmar que o total de postos de trabalho diretos na indústria de calçados supera consideravelmente esse montante” (AZEVEDO E FRANCISCHINI, 2003), uma vez que os dados da RAIS/MTE se restringem aos trabalhadores com carteira assinada.

TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO DO EMPREGO E DOS ESTABELECIMENTOS DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS POR UNIDADE DA FEDERAÇÃO – 2006

ESTADOS	EMPRESAS	EMPREGO	MEDIA EMPREGO P/EMPRESA	% EMPREGO P/ESTADO
RIO GRANDE DO SUL	3.525	123.539	35,05	40,27
SÃO PAULO	2.868	53.892	18,79	17,57
CEARA	261	48.498	185,82	15,81
MINAS GERAIS	1540	25.086	16,29	8,18
BAHIA	100	24.295	242,95	7,92
PARAIBA	118	11.987	101,58	3,91
SANTA CATARINA	331	6.195	18,72	2,02
SERGIPE	15	2.293	152,87	0,75
RIO GRANDE DO NORTE	23	1.918	83,39	0,62
PARANA	157	1.804	11,49	0,59
PERNAMBUCO	50	1.728	34,56	0,56
GOIAS	205	1.666	8,13	0,54
ESPIRITO SANTO	42	1.262	30,05	0,41
RIO DE JANEIRO	63	1.076	17,08	0,35
MATO GROSSO DO SUL	24	1.014	42,25	0,33
PARA	5	173	34,60	0,05
MATO GROSSO	17	85	5,00	0,03
PIAUI	11	82	7,45	0,03
ALAGOAS	7	64	9,14	0,02
DISTRITO FEDERAL	8	33	4,12	0,01
RONDONIA	4	6	1,50	0,00
OUTROS	15	95	6,33	0,03
TOTAIS	9.389	306.791	32,68	100,00

FONTE: RAIS /MTE. 2006. Obs.: Grupo 153 e 154 – Fabricação de Calçados – Classificação Nacional da Atividade Econômica (CNAE - Versão 2.0) Elaboração Própria

Vê-se pela TABELA 1, que a distribuição do emprego da indústria de calçados de 2006, era fortemente concentrada, nos estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo (57,84%), os dois respondiam por mais da metade do emprego na indústria de calçados. O terceiro posto era ocupado pelo Estado do Ceará (15,81%), seguido de Minas Gerais (8,18%) e da Bahia (7,92%). Conjuntamente, esses cinco estados respondiam por 89.75% do emprego.

Observando-se mais uma vez a Tabela 1, o estado do Rio Grande do Sul, percebe-se que a participação no emprego é representada por mais de 40% do total

de trabalhadores empregados no segmento em todo Brasil em 2006. Vale ressaltar que, o estado de Goiás encontra-se entre os estados com mais de 1.650 empregados.

Voltando aos dados apresentado na Tabela 1, verifica-se que os estados da Bahia, Ceará e do Sergipe têm a maior média de emprego por empresa, com destaque o estado da Bahia 242,95%. Além do mais, percebe-se grande concentração da produção e do emprego em pequeno número de estados, apenas sete estados com mais de 2,00% de emprego por estado. Isso denota o fato de que a indústria de calçados é bastante concentrada.

A importância desse fato é uma das principais características da indústria calçadista brasileira é a significativa concentração geográfica da produção. Essa concentração tem raízes históricas no mundo. No caso do Brasil, por exemplo, essa indústria acha-se instalada na região do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul, nas cidades de Franca, Jaú e Birigui em São Paulo; no exterior, em Brenta e Marche na Itália, em Guadalajara e Leon no México, em Pusan na Coréia do Sul, para citar algumas dessas localidades.

Apesar da concentração de empresas de grande porte estar localizada no estado do Rio Grande do Sul²⁸, a produção brasileira de calçados, vem gradativamente sendo distribuída aos estados emergentes, como: Ceará, Bahia, Paraíba e Minas Gerais (região de Nova Serrana). Há também crescimento na produção de calçados no estado de Santa Catarina (região de São João Batista), vizinho do Rio Grande do Sul e em Goiás (cidades de Goiânia e Goianira) que ocupa a 12ª colocação na Tabela 1, além do mais é a principal concentração geográfica, desta Dissertação de Mestrado.

Nos últimos anos têm-se verificado um processo de realocização da indústria calçadista brasileira em direção à região Nordeste, especificamente para os estados do Ceará, da Bahia e da Paraíba. Entretanto, parece que esse movimento, mesmo que significativo, não tem reduzido a importância das regiões produtoras

²⁸ O Estado conta com 49 empresas de porte grande, sendo 38 com mais 500 empregados e 11 com mais de 1000 empregados. (RAIS/MTE, 2006)

tradicionais, já que tem sido provocado pelas estratégias das grandes empresas do setor, oriundas especialmente do Rio Grande do Sul.

Outra característica desse processo é que as empresas raramente transferem para suas filiais funções superiores em termos de geração de valor, especialmente no que se refere no caso da indústria calçadista, a atividades de desenvolvimento de produto e *design*, *marketing* e comercialização. Essas atividades são mantidas na sede das empresas, quase sempre localizadas nas regiões produtoras tradicionais.

Garcia, (2001), com muita propriedade criticou esse movimento de realocação, nas palavras do autor:

(...) Isso significa que o movimento de realocação do setor tem se restringido à transferência de funções produtivas mais banalizadas, com efeitos bastante modestos em termos de agregação de valor. Além disso, em virtude das reduzidas interações com o tecido local, restam diversas indagações sobre as possibilidades de geração de *spill-overs* relevantes de capacitações e conhecimentos, capazes de gerar um processo endógeno de desenvolvimento local. (GARCIA, 2001, p. 91)

Além do mais, essas experiências não estabeleceram vínculos estreitos com o tecido industrial local, pouco contribuindo para fomento do processo de aprendizado e para a formação de capacitações. (GARCIA, 2001)

A principal razão para esse movimento de realocação da indústria calçadista é a busca de custos mais reduzidos na região Nordeste. Aliás, essa redução de custos se dá em várias frentes. Primeiro, no que tange aos custos do trabalho, os salários pagos aos trabalhadores na região Nordeste são significativamente mais reduzidos do que o salário pago nas regiões tradicionais. De acordo com dados da RAIS, extraídos de Campos (1999), 88% dos trabalhadores da indústria calçadista do Ceará tinham uma renda média inferior a dois Salários Mínimos, contra 29% no estado de São Paulo e 34% no Rio Grande do Sul.

Mais outra característica da indústria calçadista no Brasil, de acordo com dados da RAIS/MTE, caracteriza-se pela presença de uma grande quantidade de empresas com a predominância de micro e pequenas, como mostra a Tabela 2. Em termos numéricos os estabelecimentos de microempresas e pequeno porte

dominam a organização industrial do setor com 94,71% de unidades, já, a sua participação no emprego seja inferior de 34,59%, frente a 65,41% das médias e grandes empresas.

TABELA 2 – NÚMERO DE ESTABELECIMENTO POR ESTRATO DE TAMANHO E EMPREGO NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS - 2006

TAMANHO	ESTABELECIMENTOS		EMPREGO	
	N	%	N	%
Microempresa	7.238	77,09	33.814	11,02
Pequena	1.655	17,62	72.287	23,57
Média	403	4,29	79.931	26,05
Grande	93	1,00	120.759	39,36
TOTAL	9.389	100	306.791	100

FONTE: RAIS /MTE. 2006. Obs.: Grupo 153 e 154 – Fabricação de Calçados – Classificação Nacional da Atividade Econômica (CNAE – Versão 2.0) – Elaboração própria.

Também, nas vendas externas existe uma concentração expressiva em mãos das maiores empresas. O parque calçadista brasileiro produz aproximadamente 796 milhões de pares/ano, sendo que 180 milhões são destinados à exportação. (ABICALÇADOS, 2007)

TABELA 3 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE CALÇADOS POR ESTADO PRODUTOR 2006

ESTADOS	US\$ (MILHÕES)	%	PARES (MILHÕES)	US\$(PM)
RIO GRANDE DO SUL	1.257	67	82	15,36
CEARÁ	238	13	45	5,24
SÃO PAULO	214	11	18	11,86
BAHIA	62	3	6	10,36
PARAÍBA	42	2	18	2,28
MINAS GERAIS	16	1	2	8,37
SANTA CATARINA	9	-	1	8,15
PERNAMBUCO	8	-	6	1,48
SERGIPE	8	-	1	7,05
PARANÁ	5	-	1	10,63
ESPÍRITO SANTO	2	-	-	5,73
RIO DE JANEIRO	1	-	-	10,77
GOIÁS	0	-	-	13,21
RIO GRANDE DO NORTE	0	-	-	28,82
OUTROS	2	-	-	5,64
TOTAIS	1.863	100	180	10,33

FONTE: MDIC / SECEX – ABICALÇADOS – 2007 – Elaboração Própria

Vê-se pela Tabela 3 que as exportações de calçados estão fortemente concentradas no estado do Rio Grande do Sul com 67%. Em segundo lugar, porém em um posto bastante distante, verifica-se o estado do Ceará, responsável por 13%,

e, em terceiro lugar, bem próximo, o estado de São Paulo com 11%, esses três estados respondem por 91% das exportações do país. Esses dados mostram que, além de ser o maior empregador de mão-de-obra e produtor de calçados do Brasil, o estado do Rio Grande do Sul é também o maior exportador de calçados, produto que responde por uma parcela significativa da pauta de exportações brasileiras.

A produção de calçados tem uma importância significativa para a economia não só pelo volume de sua exportação e conseqüente ingresso de divisas, mas também pelo seu alto poder de geração de empregos diretos e indiretos, considerando-se que esse setor movimentava também as indústrias de curtumes, máquinas, equipamentos e componentes (empresas correlatas e de apoio).

A grande variedade de fornecedores de matéria-prima, máquinas e componentes (empresas correlatas e de apoio), aliada à tecnologia de produtos e inovações, fazem do setor calçadista brasileiro um dos mais importantes do mundo. São mais de 1500 indústrias de componentes instaladas no Brasil, mais de 400 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro, processando anualmente mais de 30 milhões de peles e cerca de uma centena de fábricas de máquinas e equipamentos. (ABICALÇADOS, 2007)

A indústria brasileira de componentes para couro e calçados é subdividida em nove setores, conforme classificação da Associação Brasileira de Empresas de Componentes de Couro, Calçados e Artefatos - ASSINTECAL, quais sejam: têxteis, metais, acessórios de plásticos, formas e matrizes, solados, palmilhas, produtos químicos para couros, produtos químicos para calçados, outros acessórios e não-tecidos.

Dentro desses nove setores encontram-se classificados mais de 1.400 produtos, o que ilustra a diversidade da produção. Esta característica decorre das oscilações da moda na demanda por calçados, o que afeta, por sua vez, a demanda por componentes. A fim de evitar a dependência exclusiva do setor calçadista, o segmento de componentes para couro e calçados vem buscando outros mercados como o automobilístico, o moveleiro, o têxtil, o alimentício e outros. Os processos

produtivos e insumos similares proporcionam essa versatilidade de mercados-alvo. (ASSINTECAL, 2007)

Já as empresas de solados e de palmilhas são as únicas dentro do segmento que não têm as mesmas oportunidades de diversificação de mercados, destinando mais de 90% de sua produção para a cadeia de couro e calçados.

O crescimento da indústria de componentes deu-se, principalmente, em razão da desverticalização das grandes empresas de calçados, que passaram a terceirizar parte da sua produção de componentes visando a especializar-se na montagem e na qualidade do calçado em si. Assim, reduziram-se os riscos decorrentes de ociosidade ou de sobrecarga da capacidade produtiva, diminuindo a necessidade de capital de giro em função de um ciclo produtivo mais curto. (ASSINTECAL, 2007)

2.3 A Indústria Brasileira de Calçados no Mundo

Nas últimas quatro décadas, o Brasil tem representado um relevante papel na História do Calçado. O maior país da América Latina é um dos mais destacados fabricantes de manufaturados de couro, detendo o terceiro lugar no ranking dos maiores produtores mundiais, atrás apenas da China e da Índia, ver Tabela 4, tendo ainda importante participação na fatia de calçados femininos que aliam qualidade a preços acessíveis.

No que se refere ao segmento de mercado ocupado, a indústria calçadista brasileira ocupa uma posição intermediária no mercado internacional, especializada em calçados de preço e qualidade médios. Dessa forma, o Brasil não compete diretamente com o calçado italiano, que ocupa as faixas superiores de mercado, com calçados diferenciados de elevada qualidade e alto preço. Tampouco compete com os países asiáticos como China, Índia e Vietnã, os maiores exportadores de calçados em volume, que ocupam uma fatia de mercado que se caracteriza pela venda de calçados mais baratos.

TABELA 4 PRINCIPAIS PRODUTORES, EXPORTADORES E CONSUMIDORES 2005 (PARES)

PRODUTORES		EXPORTADORES		CONSUMIDORES	
PAÍS	EM MILHÕES	PAÍS	EM MILHÕES	PAÍS	EM MILHÕES
China	9.000,0	China	6.914,0	EUA	2.241,9
Índia	909,0	Hong Kong	741,0	China	2.096,5
Brasil	762,0	Vietna	472,7	Índia	852,4
Indonésia	580,0	Itália	249,0	Japão	650,3
Vietnã	525,0	Brasil	217,0	Brasil	555,0

Dado Estimado - FONTE: SATRA 2007, apud ABICALCADOS, 2007 – Elaboração Própria

Verifica-se na Tabela 4, elevada posição ocupada pela indústria brasileira na produção mundial de calçados se deve tanto ao extenso mercado doméstico da economia brasileira é o quinto maior consumidor de calçados do mundo. Quanto a sua participação no mercado internacional do setor, os embarques para o exterior vêm crescendo anualmente, para mais de uma centena de países. Para tanto, o Brasil é o quinto maior exportador do mundo.

A partir de fins da década de 60 e início da década de 70, o Brasil se firmou como um dos grandes fornecedores de calçados para o mercado estadunidense, atendendo a parcelas significativas e crescentes (até início da década de 90) do consumo de calçados nos Estados Unidos. (ANDRADE e CORRÊA, 2001)

Essa elevada participação no mercado internacional, especialmente nos Estados Unidos, credenciou os produtores brasileiros a participar na cadeia internacional de suprimento do setor. Na verdade, a partir das décadas de 60 e 70, diversos escritórios de *trading companies* internacionais instalaram-se no Brasil e passaram a encomendar volumes elevados de mercadorias aos produtores domésticos. Naquele momento, havia nos Estados Unidos uma demanda crescente por calçados que fosse produzido em um país que apresentasse custos salariais mais reduzidos, o que foi encontrado em países como o Brasil. (GARCIA, 2001)

A presença no mercado internacional foi capaz de imprimir um forte dinamismo ao setor. A indústria calçadista brasileira em geral, e as regiões do Vale dos Sinos e de Franca em particular, passaram por um momento de grande

expansão na produção e no emprego nas décadas de 70 e 80. Todavia, tal dinamismo foi sensivelmente reduzido na década de 90, como comprova a queda na parcela relativa dos produtores brasileiros no mercado internacional. Além do mais, essa redução foi acompanhada pelo crescimento da participação de países como China, Tailândia e Índia, além de Portugal e Espanha. (COSTA, 2002)

É com esta estrutura altamente capacitada que os fabricantes de calçados realizam a produção do calçado brasileiro, em 2006 exportado para mais 100 países, na Tabela 5 cita-se apenas os quinze principais países por destino. Assim, com modernos conceitos de administração de produção e gestão de fabricação (esta estrutura é aplicada as grandes empresas), como *just in time*²⁹ e demais processos internacionais de qualidade.

É uma indústria altamente especializada em todos os tipos de calçados: femininos, masculinos e infantis, além de calçados especiais, como ortopédicos e de segurança do trabalhador.

TABELA 5 EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE CALÇADOS POR DESTINO 2006

PAIS	US\$	%	PARES	PM
Estados Unidos	853.601.978	45,8	65.393.070	13,05
Reino Unido	200.775.419	10,8	11.334.026	17,71
Argentina	125.211.811	6,7	15.096.012	8,294
Itália	55.049.654	3	4.131.344	13,32
Canadá	53.793.102	2,9	4.100.628	13,12
Espanha	52.831.702	2,8	5.099.160	10,36
México	44.004.348	2,4	8.656.599	5,083
Venezuela	36.014.455	1,9	7.020.491	5,13
Chile	34.283.330	1,8	2.916.961	11,75
Alemanha	32.916.825	1,8	1.832.929	17,96
Países Baixos	32.399.060	1,7	1.859.082	17,43
Portugal	22.113.731	1,2	2.439.155	9,066
França	22.058.400	1,2	1.771.811	12,45
Paraguai	21.749.610	1,2	9.873.781	2,203
Bolívia	18.682.178	1	4.160.441	4,49
Outros	208.526.138	13,8	66.774.836	3,12
TOTAL	1.814.011.741	100	212.460.326	8,54

FONTE: MDIC / SECEX – ABICALÇADOS – 2007 – Elaboração Própria

²⁹ *Just in time* também denominado Sistema de Produção Toyota, ou Sistema Kaban, é também traduzido como “produção apenas-a-tempo”, é um sistema de controle de estoques desenvolvidos pela empresa homônima, no qual as partes e componentes são produzidos e entregues nas diferentes seções um pouco antes de ser utilizadas. A definição mais sintética deste sistema seria a “a peça certa, no lugar certo, no momento certo”. (SANDRONI, 2003)

Observa-se na Tabela 5 que as vendas estão direcionadas para poucos países, destacando-se Estados Unidos, Reino Unido e Argentina. Estes três adquirem praticamente 63,30% do que é exportado, e, destes, mais de 45% destinam-se aos portos norte-americanos. Além de para esses países, o Brasil ainda exporta — em menor escala, porém em valores superiores a US\$ 52 milhões — para Itália, Canadá, Espanha; e em valores superiores a US\$ 32 milhões — para México, Venezuela, Chile, Alemanha e Países Baixos. A distribuição de compradores de calçados brasileiros pouco se alterou na primeira metade desta década.

A mudança mais expressiva ocorreu no ano de 2005, as importações realizadas pelos três principais compradores de calçados brasileiros reduziram-se em, aproximadamente, cinco pontos percentuais, ao mesmo tempo em que se ampliava a participação de produtos de procedência chinesa tanto no mercado externo quanto no interno. (SAMPAIO, 2006)

Entretanto, o destaque fica para o valor das exportações de calçados brasileiros, só em 2005, teve um incremento de 4,3%, enquanto o volume exportado caiu 10,4%, como se constata na Tabela 6. O resultado positivo no valor deve ser creditado ao aumento do preço médio de comercialização, que passou de US\$ 8,53 para US\$ 9,93, e, em 2006 o preço médio passou para US\$ 10,33, consequência da maior agregação de valor ao sapato brasileiro, que passou a atender ao consumidor de uma faixa mais elevada de preços.

A estrutura exportadora do setor calçadista brasileiro como mostra a Tabela 6 é uma das mais modernas do mundo. Anualmente são exportados cerca de 180 milhões de pares (2006), com o preço médio por par de US\$ 10,33, cuja comercialização envolve a presença de empresários brasileiros nas mais importantes feiras internacionais, como a *Premier Shoes Event* - GDS, na Alemanha, *Shoes Event* - MICAM, na Itália, *Show de Las Vegas*, nos Estados Unidos. A América Latina tem sido alvo de várias iniciativas, como a promoção de *showrooms* nos principais consumidores, como Argentina, Venezuela, Chile e Colômbia. (ABICALÇADOS, 2007)

TABELA 6 EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE CALÇADOS – 1990 - 2006

ANO	VALOR (US\$ MILHÕES)	% VARIAÇÃO	PARES (MILHÕES)	PREÇO MÉDIO (US\$)
1990	1.107	-11	143	7,74
1991	1.177	6	133	8,85
1992	1.409	20	158	8,91
1993	1.846	31	201	9,16
1994	1.537	-17	171	8,97
1995	1.414	-8	138	10,25
1996	1.567	11	143	10,98
1997	1.523	-3	142	10,69
1998	1.330	-13	131	10,16
1999	1.278	-4	137	9,32
2000	1.547	21	163	9,52
2001	1.617	5	171	9,44
2002	1.451	-10	164	8,84
2003	1.552	7	189	8,21
2004	1.814	17	212	8,54
2005	1.892	4	190	9,97
2006	1.863	-2	180	10,33

FONTE: MDIC / SECEX – ABICALÇADOS – 2007 – Elaboração Própria

A diversificação da produção é outro fator competitivo, pois a adaptação às mais diferentes coleções é muito rápida. Isto permite que o Brasil produza todos os tipos de calçados necessários para atender ao mercado interno e também às exportações.

A base da competitividade das exportações brasileiras de calçados reside na disponibilidade de mão-de-obra e no custo dessa força de trabalho. O ingresso do setor no mercado externo no início da década de 1970, com maior incidência no segmento de calçado barato, - , em decorrência de deslocamento de produção de calçados do mundo desenvolvido para regiões que apresentassem melhores condições produtivas, teve no preço da força de trabalho o principal determinante de seu sucesso competitivo. Ao longo dos anos (1990 a 2006) o setor apresentou um razoável desempenho competitivo, elevando os valores exportados de calçados como mostra a Tabela 6.

Outros fatores também ajudaram na competitividade do setor: incentivos fiscais e creditícios concedidos pelo governo no começo das exportações e que alavancaram a produção; o maior realismo cambial mediante política de minidesvalorizações cambiais implantadas a partir de agosto de 1968; o aglomerado

de empresas localizadas geograficamente ligadas à atividade de produção de calçados e a segmentos auxiliares, formando um complexo produtivo que contribuiu para o aumento da eficiência e a redução de custos de produção e de transação; o aprendizado e o *upgrading* do setor por participar de um mercado competitivo internacionalmente. (COSTA, 2002)

Contudo, em que pese à contribuição desses fatores adicionais, o custo de produção, em última instância, foi e continua sendo o elemento definidor da competitividade dos calçados brasileiros. Esse elemento levou a indústria calçadista a uma tendência de realocização de unidades produtivas para a região do Nordeste, que já foi tratada anteriormente.

Porém, deve se ressaltar que o calçado brasileiro está perdendo competitividade no exterior, pois, em 2005 e 2006, o País deixou de exportar 32 milhões de pares (Tabela 6), apesar do esforço para aumentar vendas e diversificar mercados. Isso pode ser explicado por uma mudança de estratégia da China, que, num primeiro momento, tinha sua produção de calçados voltada para um segmento de mercado onde o preço é mais baixo e, portanto, de menor qualidade e, depois, passou a concorrer também no segmento intermediário, disputando esse mercado com o Brasil, com Portugal e com a Espanha, onde a qualidade e os preços não atingem os valores do sapato italiano, reconhecidamente de maior valor agregado, logo, mais caro. (SAMPAIO, 2006)

Além da redução no número de calçados exportados, o setor ainda sofreu com o significativo aumento nas importações brasileiras, ver Tabela 7, nos anos de 2005 e 2006 tiveram um aumento de mais 115% resultado de uma importação mais de 18 milhões de pares, significando que o País deixou de produzir internamente cerca de 30 milhões de pares. Entretanto, as importações de calçados pelo Brasil são residuais, pois segundo as informações disponíveis (ABICALÇADOS, 2007), elas representaram apenas 2,26% da produção nacional no ano de 2006.

TABELA 7 IMPORTAÇÃO BRASILEIRA DE CALÇADOS – 2000 - 2006

ANO	VALOR US\$	% VARIAÇÃO	PARES	PREÇO MÉDIO (US\$)
2000	43.614.663	-13	5.656.606	7,71
2001	50.776.798	16	6.180.683	8,22
2002	44.967.865	-11	5.089.528	8,84
2003	47.777.663	6	5.271.711	9,06
2004	65.284.453	37	8.894.719	7,34
2005	115.483.016	77	16.949.427	6,81
2006	140.733.587	22	18.561.139	7,58

FONTE: MDIC / SECEX – ABICALÇADOS – 2007 – Elaboração Própria

Verifica-se, na Tabela 8 que o Brasil importa principalmente de seis países: China, Vietnã, Indonésia, Itália, Tailândia, Hong Kong e os outros países. Mas a grande concentração está nos calçados de origem chinesa, responsáveis por mais de 62,4% das importações. O incremento significativo, tanto no volume como no valor, das importações oriundas dos países asiáticos decorre, principalmente, da grande competitividade desses países — creditada ao baixo custo de produção (considerada como competitividade espúria) — no mercado internacional.

TABELA 8 IMPORTAÇÃO BRASILEIRA DE CALÇADOS POR ORIGEM 2006

PAIS	US\$	%	PARES	PM
China	87.852.554	62,4	14.610.282	6,01
Vietnã	30.793.245	21,9	1.949.659	15,79
Indonésia	6.545.759	4,7	621.364	10,53
Itália	5.421.916	3,9	69.051	78,52
Tailândia	3.167.621	2,3	218.259	14,51
Hong Kong	2.491.156	1,8	432.067	5,77
Argentina	836.706	0,6	72.731	11,5
Taiwan	587.031	0,4	200.344	2,93
Coréia do Sul	530.792	0,4	58.071	9,14
Espanha	415.936	0,3	19.951	20,85
Outros	2.090.871	1,3	309.360	6,76
TOTAL	140.733.587	100	18.561.139	7,58

FONTE: MDIC / SECEX - - ABICALÇADOS – 2007 – Elaboração Própria

Fica aqui a expectativa do que será feito para competir com os concorrentes asiáticos. O câmbio, considerado o vilão das exportações, é uma variável essencialmente conjuntural, que poderá ser contornada com uma revisão da política macroeconômica, mas, além de preços competitivos, o empresário deverá

agregar mais valor ao produto, investindo na qualidade, na diferenciação e revendo os canais de distribuição (competitividade sistêmica).

Assim, o Brasil deverá investir pesado na qualidade, no *design* e na marca, firmando uma tendência *made in Brazil* que seja aceita internacionalmente, e ainda ter preços competitivos.

2.4 Processos de Produção e Estrutura Industrial Calçadista

O calçado é um produto de moda, com modelos e estilos variados, confeccionado em diferentes materiais e que atende múltiplas finalidades de consumo. Assim, não existe um único mercado de calçados e, dependendo dos critérios utilizados, podem-se ter vários segmentos: calçados sociais, atléticos (tênis), casual, de segurança; calçados para homens, senhoras e crianças; fabricados em couro, em materiais sintéticos, em tecidos; etc. Essa gama variada de segmentos é um dos fatores que explicam a permanência de empresas com diferentes níveis de capacitação e eficiência no mercado.

A produção de calçados caracteriza-se por constituir um processo de trabalho de natureza intensiva em mão-de-obra, com tecnologia de produção que guarda ainda acentuado conteúdo artesanal. Assim, esta indústria apresenta elevado potencial de emprego, desempenhando importante papel na incorporação de mão-de-obra, inclusive não-especializada. O processo de fabricação é descontínuo e o fluxo de produção ocorre através de distintos estágios: modelagem, corte, costura, montagem e acabamento.

No entanto, a complexidade das fases de costura e montagem, onde se concentra cerca de 80% da mão-de-obra, tem limitado as possibilidades de automação. A intensidade em força de trabalho e a relativa difusão da habilidade de produzir calçados têm permitido que se inicie essa atividade com uma necessidade de capital relativamente baixa, de modo que as barreiras à entrada e à saída de novas empresas no setor não são expressivas.

Em anos recentes assiste-se à introdução de tecnologias de base microeletrônica que permitem redução no tempo de criação de novos modelos, aumentam a flexibilidade na alteração de feitios, além de reduzir custos, diminuindo o desperdício de matéria-prima e substituindo mão-de-obra especializada, fator relevante principalmente no caso dos países desenvolvidos.

A técnica de *Computer Aided Design* (CAD)³⁰ permite que o modelista (ou o operador) elabore o modelo do calçado no monitor, desenhando as peças que compõem o calçado com as especificações das medidas e a escala dos modelos. No caso de alguns modelos mais complexos, ou tipos de calçados atléticos (tênis), que requerem várias peças, a escala e a feitura dos moldes para a confecção das matrizes demandam um razoável dispêndio de tempo, quando realizados à mão, e que pode ser reduzido significativamente através do CAD. (ECIB, 1993)

Além disso, essa técnica facilita e agiliza as alterações de modelos, tais como rebaixar linhas, bordas, redesenhar peças, etc. À medida que vão mudando os modelos fabricados, seja por exigências do mercado ou de estratégia de produto da empresa, o CAD possibilita também que essa troca ocorra com rapidez. O resultado é uma economia razoável em material e no tempo de concepção. (ECIB, 1993)

Feito a introdução acima, o processo de fabricação de um calçado está dividido em setores, os quais se formam de acordo com a diversidade de produtos, o porte e a estrutura da empresa. Dentro da classificação de micro, pequena, média e grande empresa, as principais etapas do processo produtivo podem ser definidas conforme descrito a seguir.

De acordo com a maioria dos empresários do setor calçadista, a etapa de modelagem é considerada uma das mais importantes da linha de produção, pois nessa fase o calçado é concebido e completamente especificado. Todo o material a ser usado na fabricação, o tipo, o gênero, a finalidade e o projeto da fôrma (estilo e

³⁰ “O *computer aided design* (CAD), que consiste num sistema de projeto de uso geral ou específico por meio de computador, foi desenvolvido em 1963 por Ivan Sutherland, que o apresentou como tese de doutorado no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), enquanto o *computer aided manufacturing* (CAM) significa fabricação com auxílio do computador.” (ANDRADE e CORRÊA, 2001, p. 97)

dimensões) são definidos nessa etapa, na qual se utilizam tantos os recursos informatizados, caso dos sistemas CAD/CAM, como o desenho manual.

O corte da matéria-prima, principalmente o couro, é feito de acordo com as dimensões definidas na modelagem e pode ser manual (artesanal), com a utilização de “facas” e moldes de cartolina reforçados nas bordas com filetes de metal. As empresas de maior porte utilizam uma pequena prensa hidráulica denominada balancim, que é operada por um funcionário e na qual é afixada, no cabeçote, uma navalha de fita de aço, que também atende às determinações do molde. Existem também, em nível internacional, os equipamentos informatizados para o corte de couro por meio de laser e jato d’água. Os processos a laser e a jato d’água apresentam ganhos de produção e melhor aproveitamento do material, pois o computador envia os comandos para as máquinas, que efetuam os desenhos sobre o couro ou o laminado sintético. O processo é veloz e com margem de erro muito baixa. Quando utilizado para cortar o laminado sintético, é possível empilhar várias camadas do material para corte simultâneo, o que gera alta produtividade. (ANDRADE e CORRÊA, 2001)

Após o corte, as peças que fazem parte do cabedal³¹ são organizadas em lotes e encaminhadas à seção de pesponto, onde são preparadas, chanfradas, dobradas, picotadas, coladas e em seguida costuradas. Esse trabalho de preparação, na maior parte das empresas, é realizado manualmente e, em algumas poucas, feito em máquinas eletrônicas simples.

Existe uma característica marcante nessa etapa: a subcontratação de mão-de-obra. No Rio Grande do Sul surgiram os ateliês, que em Franca são chamados de “bancas” de pesponto. Em nível internacional, essa etapa se encontra bem à frente dos equipamentos utilizados pelas empresas brasileiras.

³¹ Destina-se a cobrir e proteger a parte de cima do pé e divide-se em gáspea (parte da frente), traseiro e lateral. Normalmente, é constituído de várias peças e reforços, usados para dar mais firmeza e proteção à parte superior do pé ou, então, por questão de design. Entre os elementos de reforço estão o contraforte e a couraça. (ANDRADE e CORRÊA, 2001)

A costura do cabedal, método mais antigo e largamente usado antes do aparecimento dos adesivos sintéticos, na década de 60, ainda é empregada em alguns tipos de calçados, na busca por mais segurança e firmeza. Entre os métodos que utilizam a costura, estão o blaqueado (para a fabricação de tênis e mocassins), o *goodyear* (observado principalmente em calçados de segurança, em botas militares e em alguns modelos mais pesados) e o ponteado (atualmente utilizado apenas em alguns calçados de estilo jovem e confortável), cabendo ressaltar se trata de um processo misto, pois o cabedal é fixado à palmilha mediante costura, mas a sola é colada. (ANDRADE e CORRÊA, 2001)

Esses métodos de produção são mais complexos e onerosos e, portanto, utilizados normalmente em calçados de maior valor agregado e preços mais elevados. Essa etapa é realizada quase que simultaneamente ao corte e à costura.

Os materiais que compõem o solado³² (salto e sola), bem como a palmilha, são cortados, lixados, conformados, limpos e colados ou costurados. Tanto na colagem como na costura podem ser utilizados solados de couro, borracha natural, PVC, TR, PU e outros. No caso dos métodos de injeção direta³³ ou vulcanização³⁴ – hoje largamente empregados –, somente podem ser usadas solas feitas de materiais sintéticos e, no caso da vulcanização, também de borracha natural. (ANDRADE e CORRÊA, 2001)

Uma vez completada a operação de fixação da sola ao cabedal, o calçado está praticamente pronto, devendo passar ainda por pequenas operações, denominadas por alguns fabricantes de acabamento ou plancheamento, que consistem em limpeza, retoque de pequenos defeitos e controle de qualidade final. Só assim o calçado poderá ser colocado na caixa e enviado à expedição da fábrica.

³² É o conjunto de partes/peças que formam a parte inferior do calçado e que se interpõem entre o pé e o solo.

³³ Consiste em colocar o cabedal, já montado em cima da fôrma, sobre um molde de metal com formato da sola, no qual é injetado o material plástico em estado fundido.

³⁴ A sola feita de pasta de borracha crua, natural ou sintética, prensada, é inicialmente colocada ao cabedal com um adesivo compatível e fixada por meio de uma “vira”, também de borracha crua, que, mediante ação de pressão e altas temperaturas, é “cozida”, ou seja, vulcanizada, e adquire suas propriedades finais.

As mudanças tecnológicas são incrementais. O setor se moderniza por etapas, dado a característica descontínua do processo de produção. As fases de costura e montagem ainda são muito artesanais, demandando muita habilidade da mão-de-obra e com isso, limitando o processo de automação, facilitando a entrada de micro empresas. Cabe destacar que nesse setor o custo da mão-de-obra ainda constitui fator determinante da competitividade. Devido ao forte conteúdo artesanal e fragmentação no processo produtivo, mundialmente a indústria de calçados tem características de produção localizada, estimulando, com isso, as aglomerações geográficas ou os Arranjos Produtivos Locais de Calçados.

2.5 Principais Arranjos Produtivos Locais Calçadistas

A indústria de calçados no Brasil é distribuída neste trabalho, geograficamente em oito principais pólos produtivos (Arranjos Produtivos Locais): Rio Grande do Sul, São Paulo, Ceará, Minas Gerais, Bahia, Paraíba, Santa Catarina e Goiás, além dos citados, existem outros arranjos no país. Conforme a Tabela 9, nessas regiões, estão presentes empresas de diferentes portes e com níveis diferentes de capacitação produtiva. Tal heterogeneidade explica-se pela natureza do produto e do processo de produção, que são diferentes em cada linha de produtos. Dentre esses, devem-se destacar o estado gaúcho, que concentra 37,54% das empresas, e o paulista, com 30,55%. Juntos, esses dois estados possuem 68,09% das empresas nacionais e 57,84% do emprego no país. (RAIS /MTE - 2006)

TABELA 9 PRINCIPAIS PÓLOS PRODUTIVOS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA BRASILEIRA – PARTICIPAÇÃO NO EMPREGO E ESTABELECIMENTO - 2006

ESTADOS	EMPREGO		ESTABELECIMENTO	
	N	%	N	%
Rio Grande do Sul	123.539	40,27	3.525	37,54
São Paulo	53.892	17,57	2.868	30,55
Ceará	48.498	15,81	261	2,78
Minas Gerais	25.086	8,18	1.540	16,40
Bahia	24.295	7,92	100	1,07
Paraíba	11.987	3,91	118	1,26
Santa Catarina	6.195	2,02	331	3,52
Goiás	1.666	0,54	205	2,18
Outros	11.633	3,79	441	4,70
TOTAL	306.791	100%	9.389	100%

FONTE: RAIS /MTE. 2006 – Elaboração Própria

Os estados gaúchos e paulistas destacam-se nas economias externas positivas que se manifestam de diversas formas. Uma delas é a existência de um contingente de trabalhadores especializados, dotados de capacitações específicas e próprias da região. Além das indústrias correlatas e de apoio, a circulação das informações e de reprodução das capacitações, o que estimula a ocorrência de transbordamentos (*spill-overs*) de tecnologia e conhecimentos³⁵.

FIGURA 3 PRINCIPAIS PÓLOS PRODUTIVOS



FONTE: WIKIPÉDIA, GOIANIRA, 2008

Em primeiro lugar, pode-se destacar a importância da região chamada de Vale dos Sinos³⁶, no Rio Grande do Sul. Essa região responde por mais de 40% (40,27%) do emprego do setor em todo o Brasil, conforme a Tabela 9, configurando-

³⁵ Schmitz (1995), Campos (1999), Garcia (1996; 2001), Amaral Filho e Souza (2003), Lemos e Palhano (2000), Suzigan e outros (2000), Costa (2002), Kehrlé e Moutinho (2005).

³⁶ A expressão Vale dos Sinos é uma abreviatura de Vale do Rio dos Sinos, referida para designar um conjunto de municípios que se localizam no entorno do rio que lhe dá, então, a denominação. Mas não existe um documento oficial que a delimite geograficamente. Quando de seu emprego vinculado à produção de calçados, a intenção, de um modo geral, é identificar aquelas empresas associadas a essa atividade e que estão localizadas em municípios especialmente próximos desse rio e de afluentes. Em 2000, utilizando-se de dados do RAIS /MTE, destacavam-se os seguintes municípios, dentre os 26 que realizaram alguma produção de calçados nessa região: Campo Bom, Dois Irmãos, Estância Velha, Gramado, Igrejinha, Ivoti, Nova Hartz, Nova Petrópolis, Novo Hamburgo, Parobé, Picada Café, Portão, Riozinho, Rolante, Santo Antônio da Patrulha, São Francisco de Paula, São Leopoldo, Sapiranga, Taquara e Três Coroas.

se como a maior região produtora brasileira de calçados. Em virtude da extensão de sua estrutura produtiva e de sua importância para a indústria calçadista nacional, Schmitz (1995) chamou a região do Vale dos Sinos de um “*supercluster*”, dada à presença integrada de produtores dos diversos elos da cadeia produtiva do setor e de indústrias correlatas e de apoio.

As empresas de calçados estabelecidas no APL do Vale dos Sinos, em sua maioria, são produtoras de calçados femininos, especialização formada devido às vantagens produtivas e competitivas adquiridas ao longo do desenvolvimento do arranjo. Os produtores locais são representados por empresas de pequenos e médios portes 93,11% (RAIS/MTE, 2006). A matéria-prima mais utilizada na fabricação de calçados é o couro, mas também se destaca a importância de materiais alternativos como o plástico (ABICALÇADOS, 2007).

Franca caracteriza-se por ser o segundo maior pólo do país, por número de empresas e empregos, atrás apenas do Vale dos Sinos. A indústria francana apresenta um grande número de empresas de pequeno porte na estrutura da produção calçadista, contudo as grandes e médias firmas absorvem a maior parte dos empregos da região. O calçado masculino é o principal produto do pólo, com grande destaque para os com cabedal de couro, e tem como mercado consumidor os Estados Unidos, que respondem por 80% do total dos calçados vendidos ao exterior e a América Latina que também demanda grandes volumes do calçado francano. (GARCIA, 2001)

Um ponto que deve ser destacado é que, assim como na experiência do Vale dos Sinos, há em Franca uma estrutura produtiva bastante completa no que se refere às atividades ligadas à produção de calçados. Além dos setores pertencentes à cadeia coureiro-calçadista, outras atividades correlatas e de apoio ao setor podem ser encontradas na aglomeração de Franca. Setores como fabricação de máquinas e equipamentos para calçados, fabricação de adesivos e selantes, artefatos de borracha, acessórios do vestuário e embalagens têm importância destacada na estrutura produtiva local (SUZIGAN et al., 2000).

Portanto, como demonstram os dados apresentados acima, o Vale dos Sinos e Franca são as duas principais aglomerações de produtores calçadistas existentes na economia brasileira. Essas regiões destacam-se não apenas pela elevada participação no emprego, na produção e, especialmente no caso do Vale dos Sinos, nas exportações (ver Tabela 3), mas também por apresentarem uma estrutura produtiva completa, que conta com setores fornecedores de matéria-prima, componentes, máquinas e serviços especializados à atividade de fabricação de calçados de couro.

Além desses dois casos mais importantes, a pesquisa bibliográfica permitiu identificar outras aglomerações de empresas calçadistas na economia paulista. Uma delas é o caso de Birigüi, onde a elevada participação no emprego da indústria calçadista está associada à produção de calçados “não-couro”, especialmente plástico e materiais têxteis.

Birigui é reconhecido como o maior centro fabricante de calçados infantis no Brasil, pois cerca de 85% de sua produção é direcionada a esse público. Atualmente são exportados oito milhões de pares por ano, representando 13,7% do total produzido, especialmente para os países do Mercosul, América Latina, EUA e Europa. (ASSINTECAL, 2007)

Na região de Birigüi, ao contrário dos dois casos mais importantes, verifica-se uma forte especialização na produção de calçados de outros materiais, que responde por mais de 50% da estrutura produtiva local e por mais de 20% do emprego do segmento no Brasil. (GARCIA, 2001)

Entretanto, essa característica inclusive ajuda na compreensão das razões para a inexistência de atividades manufatureiras de couro na região de Birigüi, já que a principal matéria-prima utilizada na indústria calçadista local não é o couro, mas o plástico e materiais têxteis. Essas atividades possuem outros encadeamentos produtivos, que não são com o setor de curtumes, nem sequer com o de artefatos de couro, mas sim com setores das indústrias química e têxtil.

Essa diferença reflete uma característica importante da indústria calçadista brasileira, que é a forte segmentação do mercado. Na verdade, os produtores de Franca, especializados na produção de calçados de couro, atendem predominantemente o mercado de calçados masculinos, enquanto que os de Birigüi, especializados na produção de calçados de outros materiais, plásticos e têxteis, atendem o mercado de calçados infantis. A partir da especialização dos produtores locais, verificam-se distintos encadeamentos produtivos, que impõem diferenças sobre as respectivas estruturas industriais.

Outra região importante produtora de calçados, também no interior estado de São Paulo, é a de Jaú. No caso de Jaú, assim como Franca, o segmento com maior peso relativo na estrutura industrial local é o de fabricação de calçados de couro. Isso decorre do fato de que os produtores locais atuam em outro segmento industrial que é o de calçados femininos, que utiliza predominante o couro como matéria-prima.

Jaú ocupa a primeira posição no Estado como produtor de calçados femininos, suprindo 85% do mercado consumidor estadual. A especialização setorial do APL é de calçados femininos em couro com solado em couro (70%) e/ou sintéticos (30%). São produzidas centenas de outros produtos ligados ao calçado, como palmilhas, saltos, solados, formas, embalagens, dentre outros, envolvendo 20 produtores de matérias-primas.

O terceiro posto, segundo dados da RAIS do Grupo 153, “Fabricação de calçados”, que efetivamente representa o universo da indústria calçadista propriamente dita é concedida a região do Ceará, O principal Arranjo Produtivo Local de calçados do Cariri³⁷. Os calçados fabricados neste arranjo são predominantemente femininos bem como sandálias do tipo *surf* (de dedo) com borracha de Copolímero de etileno e vinil acetato (EVA). As sandálias femininas (tipo

³⁷ Abrange três municípios vizinhos, Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha, inseridos numa micro-região denominada Crajubar. Os mesmos localizam-se na região Sul do Estado, ao sopé da Chapada do Araripe. Os municípios possuem respectivamente as seguintes áreas geográficas: Juazeiro do Norte (219 Km²), Crato (1.026 Km²) e Barbalha (1.558,8 Km²) e distanciam-se 520 Km de Fortaleza.

Melissa). Atualmente, o APL do Cariri se destaca como maior produtor de EVA³⁸ do Brasil, contando com nove empresas no segmento. (AMARAL FILHO e SOUZA, 2003)

A indústria de calçados do Ceará é relativamente antiga, mas com o movimento de realocização, atualmente está composta por cerca de 261 empresas, segundo a RAIS, das quais 87,36% correspondem às micro e pequenas empresas de origem local. No total, geram 48.498 mil empregos diretos, sendo que 80% são gerados por grandes empresas (Grendene e da *Dakota*) que migraram nos anos 1990 do Sul/Sudeste para o Ceará.

As empresas calçadistas instaladas no estado do Ceará são, na sua quase totalidade, montadoras de calçados de couro e de sintéticos, e algumas daquelas que produzem calçados sintéticos produzem também os seus próprios injetados, elementos básicos para esses produtos, e esse têm sido os casos da Grendene e da *Dakota*. A principal característica da produção de calçados são os produtos sintéticos, sempre populares, na linha de sandálias microporosas e de placas de borracha de EVA, matéria-prima básica para a fabricação dessas sandálias. (AMARAL FILHO e SOUZA, 2003)

O setor calçadista no Ceará é o 1º na pauta de exportação do Estado. Além disso, o Estado representa 13% das exportações brasileiras de calçados no ano de 2006 (Tabela 3). O APL de Calçados do Cariri³⁹ tem uma importante participação através dos fabricantes de sandálias microporosas, de placas de EVA., de uma unidade fabril da GRENDENE e das empresas de médio porte que já exportam calçados sintéticos para a Europa, Bolívia e Panamá. As grandes e médias empresas do arranjo além do mercado nacional já são exportadoras, enquanto que as pequenas e micro empresas focam no mercado interno, regional e nacional.⁴⁰

³⁸ Os injetados são feitos a partir do Etileno e Vinil Acetato (EVA), do Policloreto de Vinila (PVC) e do Poliuretano (PU).

³⁹ Chamado também de Pólo do Juazeiro do Norte

⁴⁰ Dados obtidos no site WWW.sebraece.com.br

O APL do Cariri conta com apoio de um aparato institucional de apoio e representação dos produtores locais como: SEBRAE, SENAI, através do Projeto COMPETIR, Universidade Regional do Cariri – URCA, Fundação Centro Tecnológico do Ceará – CENTEC, Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário do Cariri – SINDINDÚSTRIA e Associação dos Fabricantes de Calçados – AFABRICAL.

Um fato que chamou atenção no Estado foi em relação às aglomerações. Ao contrário do que ocorre com a região do Cariri, e um pouco com Fortaleza, onde há aglomerações de empresas calçadistas, no restante do Estado às empresas encontram-se dispersas umas das outras, quando se trata das médias e grandes empresas atraídas pelos incentivos fiscais. Essa dispersão aconteceu devida, de um lado, à estratégia do governo de interiorizar a indústria e, de outro, à estratégia das empresas de evitar a formação de grandes concentrações de empresas e trabalhadores, evitando com isso o aumento do preço da mão-de-obra e a organização de sindicatos. (AMARAL FILHO e SOUZA, 2003)

Em Minas Gerais, no município de Nova Serrana⁴¹ destaca-se o peso relativo do segmento de fabricação de tênis. As empresas da região respondiam, em 2005, por 55% produção nacional de tênis e geravam entre 41.000 mil empregos diretos e indiretos, segundo estimativas do Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana (SINDINOVA). Segundo os dados da RAIS, contudo, são 25.086 trabalhadores formais. Trata-se de uma aglomeração relevante, não só do ponto de vista local/regional como também de sua participação na indústria brasileira de calçados.

A distribuição das empresas por tamanho, segundo os dados da RAIS/2006, mostra uma grande predominância de micro/pequenas empresas: 70,5% dos estabelecimentos das classes “Fabricação de tênis de qualquer material” e

⁴¹ Nova Serrana está localizada na região centro-oeste do estado de Minas Gerais, às margens da BR 262, a 112 km de Belo Horizonte e a 42 km de Divinópolis, cidade mais importante e que dá nome à microrregião que contém o município de Nova Serrana. Alguns dos municípios vizinhos, entre os quais Divinópolis, Perdígão e São Gonçalo do Pará, também desenvolveram, por influência do pólo de Nova Serrana.

“Fabricação de calçados de outros materiais” no município de Nova Serrana. Há apenas sete empresas com mais de 100 empregados nessas duas classes de indústrias.

Essa especialização na produção de tênis e outros calçados de materiais sintéticos explicam a ausência, em Nova Serrana, de alguns segmentos da cadeia produtiva e a pequena presença de outras classes de atividades que compõem o sistema local de produção, tais como máquinas e equipamentos. A principal matéria prima, resina termoplástica para produção de solados, vem dos pólos petroquímicos de São Paulo, da Bahia e do Rio Grande do Sul e são fornecidas por distribuidores locais às empresas fabricantes de calçados que as encaminham às empresas especializadas na injeção de solados. Alguns componentes mais simples são produzidos localmente, mas com matéria prima de fora da região. Este é o caso, entre outros, de: cadarços, etiquetas (enfeites e adesivos de plástico), palmilhas, caixas de papelão, componentes de borracha e de espuma. Componentes de couro têm maior conteúdo local, assim como alguns dos equipamentos tais como facas e navalhas para balancins e matrizes para solados. Mas a maior parte dos componentes, matérias primas, máquinas e equipamentos vêm de fora da região. (SUZIGAN, et al., 2004)

O aparato institucional e de apoio de Nova Serrana conta com a Associação Comercial e Industrial de Nova Serrana - ACINS, que teve papel relevante como organização representativa da classe empresarial de Nova Serrana a partir de 1974, a única outra instituição atuante no apoio às empresas locais é o Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana (SINDINOVA). Embora não se constitua formalmente em agente coordenador, o SINDINOVA mobiliza a classe empresarial, coordena de fato várias ações coletivas das empresas e desempenha vários papéis relevantes. Além das parcerias com o SENAI, o SEBRAE/MG, a Prefeitura municipal e o curso da Escola Técnica de Calçados - CEFET, que desde 2001, formam técnicos em produção de calçados, estilismo e modelagem, administração e gerenciamento. Outra instituição que desempenha papel importante no apoio às empresas locais é a Cooperativa de Crédito de Nova Serrana - CREDINOVA.

O quinto Estado, segundo o número de empregados da RAIS é o Estado da Bahia. A indústria calçadista do Estado da Bahia é composta por cerca de 100 empresas, das quais 62 correspondem à micro e pequenas de origem local e 38 de médias e grandes empresas. Estas representam as que foram atraídas para o estado. No total, elas respondem por 24.295 mil empregos diretos. Assim como se observou no Ceará, 80% dos empregos são gerados pelas empresas que migraram do Sul e do Sudeste para a Bahia.

A região do sudoeste baiano⁴² foi a que mais se destacou, pois têm recebido grandes investimentos. No sudoeste do estado está localizada a Azaléia, maior empresa de calçados do Brasil, que instalou, em 1998, um complexo industrial para a fabricação de calçados femininos e esportivos no município de Itapetinga. O governo estadual construiu vários galpões em municípios vizinhos, cabendo à Azaléia os investimentos em máquinas. Com capacidade instalada para produzir 50 mil pares/dia, o complexo industrial é integrados por 15 pavilhões, destinados às operações industriais e aos demais serviços auxiliares (SANTOS, et al., 2002).

A produção de calçados do Estado da Bahia ainda não apresenta grande participação nas exportações brasileiras. A grande maioria das empresas é de médio e grande porte. O estado direciona quase a totalidade de sua produção para o mercado interno, sendo a maior parte para as regiões Sul e Sudeste. Por sua vez, a Bahia absorve parcela mínima da produção de calçados e componentes.

As instituições de apoio são SEBRAE/BA, SENAI/BA e os Governos estadual e municipal. Além do Sindicato das Indústrias de Calçados do Estado da Bahia. Por sua vez o Sindicato tem pouca atuação, as instituições mais atuantes são o SEBRAE e SENAI.

O sexto Estado, segundo o número de empregados é a Paraíba. A indústria calçadista do Estado da Paraíba é composta por 118 empresas e de 11.987 empregados, dos quais são distribuídas em três Arranjos Produtivos Locais:

⁴² Compreende os municípios de Ipaú, Itabuna, Itapetinga, Jequié e Vitória da Conquista, além dos municípios na região do Vale do Paraguaçu, a região metropolitana de Salvador e as cidades de Feira de Santana, Alagoinhas, Itaberaba, Santo Antônio de Jesus e Serrinha.

A área litorânea do estado (Grande João Pessoa⁴³) e as cidades interioranas de Campina Grande e Patos concentram praticamente toda a produção estadual relevante.

O arranjo litorâneo é composto de 23 empresas, 11 delas localizadas fora do espaço da Grande João Pessoa, mas umbilicalmente a ele ligadas por serem satélites⁴⁴ ou facção⁴⁵ de duas grandes empresas ali situadas. Na Grande João Pessoa localizam-se 12 empresas calçadistas, formando um espaço produtivo que, apesar do pequeno número de empresas, apresenta considerável diversidade. O grupo mais relevante é formado por três grandes empresas filiais de importantes grupos nacionais, responsáveis por cerca de 95% da produção total do arranjo. Uma delas fabrica calçados masculinos e as outras duas produzem tênis e calçados esportivos. Há também na área um médio fabricante de sandálias femininas, um grupo de três fabricantes de calçados ortopédicos, uma média empresa satélite e três outros fabricantes sem grande peso na formação do arranjo. Todas as empresas são formais. A atividade informal certamente existe, mas tem muito pequena relevância na área. (KEHRLE e MOUTINHO, 2005)

O arranjo pessoense ou litorâneo iniciou sua formação na década de 1970, mas sua consolidação ocorreu apenas na década de 1980, num processo que avança até os dias de hoje. Segundo Kehrlé (2003), esse desenvolvimento ocorreu em razão da implementação de políticas públicas de planejamento e estratégias empresariais influenciadas pela abertura comercial brasileira e pela política estadual de atração por meio de concessão de incentivos fiscais.

⁴³ A Grande João Pessoa inclui João Pessoa, a capital do estado da Paraíba, além de Santa Rita e Bayeux., municípios vizinhos a João Pessoa.

⁴⁴ Rede de empresas ao conjunto articulado de unidades empresariais formado por três partes: a sede, que está localizada fora do estado, a matriz, localizada na Grande João Pessoa, e empresas satélites, ligadas diretamente à matriz, que executam etapas da produção e, à exceção de uma, localizam-se fora da Grande João Pessoa. A sede é o centro decisório, e as matrizes e satélites são plantas de produção. A sede coordena as matrizes e, a partir destas, as fábricas satélites. (KEHRLE e MOUTINHO, 2005)

⁴⁵ As facções são consideradas por alguns diretores de empresas matrizes como fornecedores. Quando uma matriz subcontrata uma facção, esta executa etapas do processo de produção, semelhantemente às satélites. No entanto, não fazem parte da rede de empresas. São empresas independentes do ponto de vista patrimonial, mas com forte ligação operacional. (KEHRLE e MOUTINHO, 2005)

O Arranjo Produtivo de Campina Grande é marcado pela presença de uma grande empresa produtora de sandálias do tipo havaianas, cuja produção de calçados de qualidade atende para os mercados nacional e internacional. Sozinha, esta empresa gera um número de empregos mais de duas vezes maior que o criado por um conjunto de 88 empresas calçadistas locais. Se considerada sua empresa satélite também fabricante de sandálias, localizada em Alagoa Nova. Além do mais, a maior concentração de empresas ocorre em Campina Grande, o que transforma o município no mais importante distrito calçadista do Estado. (KEHRLE, 2003)

Campina Grande conta ainda com um centro de excelência especializado: o Centro de Tecnologia de Couro e do Calçado Albano Franco - CTCC. O Centro em parceria com o SEBRAE e o SINDICALÇADOS realiza o Projeto Setorial Integrado (PSI), cujo objetivo é a internacionalização das empresas. O escritório localizado no CTCC, conta com profissionais da área de comércio exterior, que trabalham no sentido de preparar as empresas para exportação.

Já o Arranjo Produtivo Local de Patos, embora tenha tido sua formação contemporânea a do Arranjo campinense, diferencia-se deste pela produção informal. Talvez a mais importante característica do arranjo produtivo de calçados de Patos seja a presença de uma produção informal que sobrepuja a formal. Outra característica distintiva desse arranjo é a inexistência de grande empresa. No arranjo litorâneo, elas praticamente o definem. No de Campina Grande, uma grande empresa forma um enclave dentro do arranjo. Em Patos, o arranjo é composto exclusivamente de pequenas e microempresas. A maior parte da produção destina-se ao mercado regional (84% da produção), proveniente de MPEs, além de a produção ser baseada no conhecimento passado através das gerações (*learning by doing*). (KEHRLE e MOUTINHO, 2005).

Na pesquisa bibliográfica foram identificadas três associações locais de produtores: a principal é o Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba, com atuação em todos os três distritos, mas com sede em Campina Grande e comandado por empresários locais; ainda nesse município está instalada a Associação dos Pequenos Fabricantes de Calçados de Campina Grande, a qual inclui também entre seus membros alguns produtores informais; a terceira é a

Associação dos Sapateiros de Patos, que, igualmente, tem ação restrita aos fabricantes de calçados do município.

Conforme já salientado, em Campina Grande existe um moderno Centro de Tecnologia do Couro e Calçado (CTCC), o qual, em parceria com o Curso Superior de Couros e Tanantes da Universidade Federal da Paraíba, forma um importante centro de fornecimento de serviços técnicos, de controle de qualidade e de treinamento especializado para o setor de calçados. Segundo os especialistas, este é o único centro do Nordeste voltado especificamente para este tipo de atividade e o segundo melhor equipado do país. Apesar da excelente infra-estrutura disponível, o CTCC permanece com suas instalações e laboratórios altamente subutilizados.

O Estado de Santa Catarina é representado pelo APL calçadista de São João Batista, composto por 331 empresas e 6.195 empregados, das quais 96,68% de micro e pequenas empresas, além dos ateliês, que são as empresas de serviços das indústrias calçadistas (RAIS/MTE, 2006). Este APL se destaca no segmento de calçados femininos e tem a maioria da sua produção destinada ao mercado interno.

O estado de Santa Catarina tem a quarta maior concentração de empresas do Brasil. São João Batista concentra em torno de 60% da produção local, mas existem empresas de calçados também em outros municípios como, Canelinha, Nova Trento e Tijucas. Grande parte das empresas tem composição familiar e produz, principalmente, calçado feminino (95%). A linha feminina (sapatos e sandálias) é o principal foco produtivo da região. Apenas uma pequena parcela da produção está voltada para a linha infantil, tênis e masculina. (ASSINTECAL, 2007)

Conjuntamente com a produção calçadista vem surgindo empresas especializadas em componentes para a indústria calçadista (empresas correlatas e de apoio), que vêm facilitar e até mesmo reduzir custos, pois até então às compras eram realizadas no Rio Grande do Sul e São Paulo.

O principal mercado é o interno que absorve 75% das vendas (Nordeste e Sudeste). As exportações são para a América Central e do Sul. A região conta também com cursos de administração, gestão e design, todos com ênfase em calçados. (ASSINTECAL, 2007)

Tem como agentes institucionais o Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista, SEBRAE em Santa Catarina, Prefeitura Municipal de São João Batista, Agência de Promoção das Exportações e Investimentos (APEX-BRASIL) e governo do Estado. O setor calçadista de São João Batista ganhou impulso a partir de 2003, com a estruturação do Arranjo Produtivo Local (APL), que introduziu melhora na gestão e treinamento de mão-de-obra. Com isso, foi possível ocupar os espaços do mercado interno deixados pelos grandes fabricantes paulistas e gaúchos, mais interessados nas exportações. Também foi iniciado um trabalho de conquista de mercados em outros países, processo que agora vem sendo prejudicado pelo dólar desvalorizado e os produtos chineses⁴⁶.

Já o Estado de Goiás, com 205 empresas e 1.666 empregos, segundo os dados da RAIS, é representado pelo Arranjo Produtivo Local de Goiânia – Goianira (cuja discussão será feita no próximo Capítulo).

⁴⁶ Dados obtidos no site www.sebraesc.com.br

QUADRO 1 – COMPARATIVO DOS APLS DE CALÇADOS

APLS	CARACTERÍSTICAS				
	INDÚSTRIA	PRODUTOS	TIPO DE MATERIAL	MERCADO	INSTITUIÇÕES
RS - VALE DOS SINOS	MPEs	Calçados Femininos	Couro e outros materiais	Exportação e nacional	Sindicatos, Associações, Centros tecnológicos
SP - FRANCA	MPEs nucleadas por grande Empresa	Calçados masculino	Couro	Exportação e nacional	Sindicatos, Associações, Centros tecnológicos
SP - BIRIGÜI	MPEs , médias e grandes empresas	Calçados infantil	Outros materiais	Exportação e nacional	Sindicatos, SEBRAE
SP - JAÚ	MPEs	Calçados femininos	Couro e outros materiais	Nacional e Exportação	Sindicatos, SEBRAE
CEARÁ CARIRI	MPEs nucleadas por grande Empresa	Calçados Femininos	Couro e outros materiais	Exportação e nacional	Sindicatos, SENAI, Associações, SEBRAE Centros tecnológicos
MG - NOVA SERRANA	MPEs	Tênis esportivos	Outros materiais e sintéticos	Nacional e Exportação	Sindicatos, SEBRAE Associações, SENAI Prefeitura municipal e Centros tecnológicos
BAHIA	MPEs e por grande empresas do sul e sudeste	Calçados femininos e esportivos	Couro e outros materiais	Nacional	Sindicatos, SEBRAE SENAI, Governos estadual e municipal
PB - JOÃO PESSOA	Filiais e satélites de grandes empresas do Sudeste	Calçados masculinos e tênis	Couro e outros materiais	Nacional e exportação	Governos estadual e Municipal
PB CAMPINA GRANDE	MPEs e filial de grandes empresas do sudeste	Calçados femininos	Plásticas e de couro	Local, regional e Nacional	Sindicatos, Associações, Centros tecnológicos, SEBRAE e SENAI
PB - PATOS	MPEs e informais	Calçados femininos	Plásticas e de couro	Local e regional	Sindicatos, Associações, SEBRAE
SC-SÃO JOÃO BATISTA	MPEs	Calçados femininos	Couro	Nacional e exportação	Sindicatos, SEBRAE Governos estadual e municipal e APEX-BRASIL

Fonte: Dados da pesquisa bibliográfica - Elaboração da autora.

CAPÍTULO 3 COMPETITIVIDADE DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA – GOIANIRA

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo no que se refere à Competitividade do Arranjo Produto Local de Calçados de Goiânia-Goianira. Iniciam-se com explanação da amostra, além da localização, a formação, o perfil, e a competitividade do arranjo. Como já mencionado anteriormente, buscou-se enfatizar principalmente, as possibilidades de crescimento e sustentação da competitividade.

A amostra foi obtida a partir do universo de 139 indústrias de calçados e fabricação de partes para calçados. Foram consideradas as classes 15319 (Fabricação de calçados de couro), 15327 (Fabricação de tênis de qualquer material), 15335 (Fabricação de calçados material sintético), 15394 (Fabricação de calçados de materiais não especificados anteriormente) e 15408 (Fabricação de partes para calçados de qualquer material) existentes relacionados segundo o código CNAE – Cadastro Nacional das Empresas, versão 2.0, RAIS – MTE.

Para garantir a representatividade das empresas de todos os tamanhos, a seleção da amostra procedeu-se considerando a metodologia adotada pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa – SEBRAE (2002), segundo o tamanho de empresas⁴⁷.

Partindo do total da amostra, o total efetivo de Questionário⁴⁸ (Anexo) aplicado realizadas foi de 52 microempresas, respondendo um percentual de 89,2%, 06 pequenas-empresas, correspondente a 10,8% (conforme Tabela 10).

⁴⁷ O critério apontado referido indica que o número de empregados na indústria, segundo as micros, pequenas, médias e grandes empresas são respectivamente: de até 19 empregados, de 20 a 99, de 100 a 499 e acima de 499 empregados. (SEBRAE, 2002, apud LEMOS, 2003)

⁴⁸ O Questionário aplicado encontra-se em anexo.

A pesquisa de campo no Arranjo Produtivo Local de Calçados Goiânia – Goianira ocorreu como mostra a Tabela 10. É necessário ressaltar que das 58 empresas no município de Goiânia, apenas seis são pequenas e segundo dados da RAIS/MTE só no município de Goianira tem uma empresa média. Em Goianira foram pesquisadas todas as indústrias do Pólo Calçadista, que são 11 (onze) empresas⁴⁹.

TABELA 10 GOIÂNIA – POPULAÇÃO E AMOSTRA* INDÚSTRIA DE CALÇADOS E FABRICAÇÃO DE PARTES PARA CALÇADOS SEGMENTADAS POR N° DE EMPRESAS POR PORTE (SEGUNDO NÚMERO DE EMPREGADOS)**

Micro-Empresa Até 19		Pequena Empresa 20 –99		Média Empresa 100 – 499		Total	
População		População		População		População	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
124	89,2	15	10,8	0	0,0	139	100
Amostra		Amostra		Amostra		Amostra	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
52	89,2	6	10,8	0	0,0	58	100

* Para um erro amostral de 10%⁵⁰

**CNAE – Grupo 153 e 154 Versão 2.0

Fonte: RAIS – MTE

A pesquisa foi realizada entre os meses de outubro a dezembro de 2008 e envolveu algumas etapas, tais como: várias idas ao município de Goianira realizando a pesquisa com as indústrias calçadistas e as empresas correlatas⁵¹, ali instaladas, além de entrevistas com os empresários para saber como foi o processo histórico da indústria calçadista goiana.

⁴⁹ Em Goianira foram aplicado o questionário nas 11 empresas por tratar de uma pequena população e estarem localizadas no Pólo Industrial.

⁵⁰ De uma população de N= 139 empresas foram obtidas a amostra considerando o intervalo de confiança de 90% e erro amostral tolerável de 10% ($E_o = 0,1$). Corrigindo o tamanho da população (N) pela fórmula: $n = N.n / N + n - 1$, a quantidade de empresas pesquisadas foi de $n = 139.100 / 139+99 = 13900 / 238 = 58$ (tabela). CAMPOS, R. R; NICOLAU, J. A; BARBETTA, P. A. A. Aspectos Metodológicos para Pesquisa de Micro e Pequenas Empresas em Arranjos Produtivos Locais. Nota Técnica 2,UFSC/CSE/SEBRAE., Florianópolis, 2003.

⁵¹ Estas empresas não faziam parte da amostra, mas foi de grande valia, as informações obtidas com esses atores, pois, permitiu amplo conhecimento sobre o arranjo.

Paralelo com a pesquisa de Goianira foi realizado também, em Goiânia conforme a amostra apresentada na Tabela 10. Além das entrevistas com os, especialistas do segmento e agentes institucionais locais.

3.1 Localização do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia - Goianira

Goiânia é uma cidade com mais de 1.220.412 habitantes (IBGE, 2007) situada no coração do Brasil, próximo da Capital Federal e praticamente equidistante de todos os outros estados brasileiros. Capital do Estado de Goiás foi fundada em 24 de outubro de 1933, por Pedro Ludovico Teixeira, e, em 1942, com o “batismo cultural”, quando cidade foi oficialmente inaugurada. Situada em uma região de topografia quase plana, o território surge como um degrau de acesso às terras mais elevadas do Brasil Central. De clima mesotérmico é úmido. Com localização estratégica privilegiada.

Figura 4 Localização do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira



FONTE: (WIKIPÉDIA, GOIÂNIA, 2008)

Já Goianira é uma cidade vizinha de Goiânia a oeste. Situada apenas a 22 km de Goiânia, Goianira foi fundada em 25 de março de 1922, com o nome de

Povoado de São Geraldo, que é, também, o padroeiro da cidade. A partir de 1940, São Geraldo passou a ser uma das bases de apoio para a construção de Goiânia. “Uma serraria foi montada na Fazenda Boca da Mata, servindo para a fabricação de tacos e forros paulista usado no Grande Hotel, Teatro Goiânia e outras obras. (WIKIPÉDIA, GOIANIRA, 2008)

Trinta e sete anos depois o município foi criado pela Lei estadual nº 2.363. A instalação se deu em 4 de janeiro de 1959. O nome foi alterado para Goianira, em homenagem a filha da primeira professora da Escola Estadual São Geraldo. Atualmente a sua população é estimada em 24.110 habitantes (IBGE, 2007).

Carinhosamente conhecida como a Capital das Flores ou como Pequena Goiânia, é uma cidade industrial com a população urbana. A cidade de Goianira está se tornando um grande Parque Agro-industrial. Se destaca também na produção de postes e placas rodoviárias, fios, calçados, assim como na produção de avestruzes e peixes ornamentais.

Juntas, essas duas cidades formam o Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira.

3.2 Formação do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira

A região de Goiânia desenvolveu – se impulsionada pela agropécua, que favoreceu a imigração e investimentos para a região. Assim, pode ter sido o início da produção de calçados em Goiânia⁵², que é paralela ao processo de evolução imigratório, ou seja, pode ter sido iniciada em meados da década 1950,

⁵² Segundo informações dos empresários entrevistados durante a pesquisa.

com os “botineiros” no município de Goiânia, tendo caráter artesanal voltada para o atendimento da demanda local e serviços de concertos de sapatos⁵³.

Em meados da década de 1960, o surgimento das atividades da indústria do curtume, que exportava couro, além, da sua produção destinava-se a inicialmente à confecção de selas, arreios e rédeas para montarias, muito utilizado no meio rural.

Porém, a existência ulterior de um grande rebanho na região deu origem a indústria de couro e esta por sua vez, também, criou as pré-condições para a fabricação de calçados e afins (subprodutos do couro).

Durante a pesquisa de campo, também, buscou-se a história do calçado no município de Goiânia, a partir de depoimentos de empresários que participaram desta história. Um desses empresários é o senhor José Borges ou “Borjão”, um dos pioneiros no setor calçadista na capital⁵⁴. Com 42 anos atuando no setor, além de ter sido presidente, secretário e tesoureiro do SINDICALCE, no período da pesquisa se encontrava com 77 anos de idade e trabalhando na sua indústria.

José Borges em 1965 era representante de uma indústria calçadista de São Paulo que vinha em Goiânia vender sandálias e sapatos. Conta que nessa época tinham poucas indústrias. Ele lembra dos Calçados Planalto na rua 55 Centro, Calçados Machados que fabricava botas, Calçados Breno na Av Perimetral em Campinas, Calçados Mario Magalhães fabricava calçados feminino e de “boa qualidade”.

Já no ano 1966 veio de mudança para Goiânia, trouxe maquinário e conhecimento obtido em outras indústrias de São Paulo e abriu a sua própria indústria, fabricava chinelão masculino. Em suas vindas anteriores percebeu a procura por chinelões masculinos. Atualmente a sua indústria é de fabricação do corte ou cabedal.

⁵³ Informações obtidas com os empresários do setor calçadista.

⁵⁴ O empresário José Borges não foi o pioneiro em Goiânia, mas sim, um dos pioneiros que ainda atua no setor.

Paralelo a história do senhor Borges tem a da família dos mineiros Mauro Rodrigues Barbosa que veio primeiro de Araguari – Minas Gerais, com um caminhão para trabalhar em Goiânia. Assim, em 1967 ele trouxe os outros irmãos para a terra goiana.

Em 1968 os dois irmãos compraram a Carpintaria Barbosa que ficava na Rua 11 de Janeiro Vila Aurora Oeste, quase esquina da Pio XII, que fabricava saltos de madeira. Com o sucesso do negócio logo em seguida montaram a “Tec – Salt Ltda”⁵⁵ dos sócios: Mauro Rodrigues Barbosa, Tarciso Rodrigues Barbosa e Paulo Rodrigues Barbosa.

A história de sucesso dos irmãos Rodrigues Barbosa no setor de calçados não parou. Eles trouxeram outros membros da família para o ramo, um desses foi o cunhado José de Jesus Ferreira e a sua esposa Solange que montaram em 1977 o Tamancos Bandeirantes. No início do ano de 1980 a empresa tornou-se formal, a “Tamancos Bandeirantes Ltda”⁵⁶ que se encontra hoje no Pólo Calçadista de Goianira.

Em 1999 os irmãos Rodrigues Barbosa perceberam que era o tempo certo para uma mudança a fim de expandir ainda mais as atividades, com isso houve a dissolução da sociedade em três partes, para que cada sócio seguisse seu próprio caminho e explorasse seus conhecimentos. Com a dissolução da sociedade o irmão, Tarciso Rodrigues Barbosa, ficou com a Tec – Sal, Paulo Rodrigues Barbosa com a Solart e o Mauro Rodrigues Barbosa com o Solado Estrela. Estes empreendedores ainda mantêm suas empresas em Goiânia e são empresas inovadoras.⁵⁷

⁵⁵ Tec – Salt Ltda ainda funciona no mesmo local de 1968 foi à indústria com o início de fundação mais antigo encontrado durante a pesquisa de campo, apesar de que passou por várias alterações contratuais durante os quarenta anos de existência.

⁵⁶ Tamancos Bandeirantes Ltda funcionou durante vários anos no Setor Sudoeste e com a criação do Pólo Calçadista de Goianira foi o único da família que mudou para Pólo Calçadista.

⁵⁷ Agradeço imensamente aos proprietários (atualmente os filhos desses três irmãos são os administradores e sócios de seus pais) dessas empresas, pela exposição desta história de sucesso que muito contribui com o setor calçadista goiano.

No período que vai do final da década de 1970 até meados da de 1980, ocorreu um leve crescimento das atividades de produção de calçados como resultado do crescimento da população e de empresários do setor, vindo principalmente de São Paulo e Minas Gerais⁵⁸. A produção goiana apresentou crescimento mais expressivo.

Mais três histórias de sucesso que marcaram a década de 1970, foram a da Creações Carla, por ter calçado a elite da sociedade na época, e, as indústrias Primavera Calçados e Better Calçados. Essas empresas formaram grande parte da mão-de-obra local e dos empresários do setor calçadista⁵⁹ em um processo de *“learning by doing”*.

A Creações Carla, do empreendedor Antonio José de Souza⁶⁰, teve seu início em 15 de novembro de 1970, na Rua 4 Centro⁶¹, em parceria com as costureiras da elite goiana⁶². Calçou a maioria da alta sociedade goiana, desde as primeiras damas e suas filhas, artistas e outros membros da elite. Seus sapatos eram feitos das mais finas fazendas da época. Mudou-se para a Galeria do Cine Ouro em outubro de 1971, e foi a primeira loja da galeria⁶³.

O empresário participou de vários eventos de moda, entre os mais importantes foram o diploma de sócio do Clube de Diretores Lojistas de Goiás em

⁵⁸ Informações obtidas durante a pesquisa, com os empresários.

⁵⁹ Vários empresários contaram que antes de abrir suas indústrias foram funcionários da Primavera Calçados ou da Better Calçados

⁶⁰ Antonio José de Souza veio de Goiatuba para estudar e trabalhar em Goiânia. Já tinha trabalhado durante cinco anos em uma indústria de calçados masculinos em Goiatuba. Assim que chegou a Goiânia foi trabalhar em uma indústria de calçados feminino que fabricava calçados sob encomenda, trabalhou durante oito meses. Esta empresa não adaptou na cidade voltou para São Paulo sua cidade de origem. No acerto, Antonio recebeu em complemento do pagamento 10 pares de formas, retalhos de sola, tecidos e couros, cola e também ficou com a marca Creações Carla.

⁶¹ Na Rua 4, um quarto de república foi o endereço que morava e que produziu os seus famosos sapatos durante nove meses, até ficar pronto a Galeria do Cine Ouro.

⁶² As costureiras são Lia, Sara e Maria Carneiro.

⁶³ Ficou na Galeria do Cine Ouro durante vinte e seis anos. Em 1998 muda-se para sua sede própria no Setor Bueno na Rua T-36 Nº 2.770 esquina com a Rua T-60. Continua fabricando calçados finos sob encomendas até o presente momento da pesquisa.

1973, desfile de moda no Hotel Bandeirante e a Primeira Feira Industrial de Goiás em 1978, coordenada pela Secretaria de Indústria e Comércio de Goiás - SIC, no período do Governador Irapuan Costa Junior.

Outra história de sucesso é a de Mario Nilson da Silva⁶⁴, que iniciou suas atividades no setor de calçados também na década de 1970, produzindo tamancos de madeira. Ele vendia toda sua produção na Feira Hippie, além de produzir parte do tamanco para outros montadores. O sucesso nas vendas do insumo (base de madeira) o levou a abrir seu primeiro negócio formal na Rua Rio Verde, no Setor Campinas (vendia todos os insumos para os calçados). Após o sucesso do empreendimento ele vende a empresa para a família e monta a Primavera Calçados, na avenida Castelo Branco, no Setor Campinas.

A Primavera Calçados foi a pioneira de Goiás a participar da FRANCAL (Feira Nacional de Calçados na Cidade de Franca). Na década de 1980 exportava para Estados Unidos, Chile, Venezuela e Argentina. Nesse período empregava mais de 650 funcionários. Os funcionários eram treinados na própria fábrica.⁶⁵

Ainda na década de 1970, o empreendedor Djalma Furtado de Andrade, do Calçados Better, que em 1972 vendia sapatos masculinos dentro de uma “Kombi velha”, comprou algumas máquinas do Calçados Cosmos de Anapólis (média indústria de calçados masculino da marca “Calçados Better” que encerrou suas atividades), com a compra ganhou também a marca “Calçados Better”.

Djalma mudou-se para Goiânia em 1974, iniciou sua indústria no Setor Campinas, na avenida Mato Grosso, na garagem da sua casa, fabricando calçados femininos. Em 1975 registra sua empresa com o nome de “Calçados Better Ltda”, logo depois mudou para a rua Rio Verde, esquina com a Castelo Branco, com o

⁶⁴ Mario Nilson da Silva, marceneiro, no início de 1971 também de Goiatuba e amigo de colégio do senhor Antonio da Creações Carla, trabalhava na Eternit de marceneiro, a noite em sua casa fabricava a base do tamanco de madeira e sua esposa fazia o corte, montavam os tamancos e vendiam na Feira Hippie.

⁶⁵ Agradeço imensamente pela exposição da história, ao proprietário da “Brassola” (TRAJETO), Rogério Ferreira Silva, filho de Mario Nilson da Silva. A família ainda continua no setor calçadista.

acentuado crescimento da empresa mudou para um prédio, e chegou a ter 650 funcionários.

Segundo o depoimentos dos velhos empresários do setor, a década de 80 foi o “período de apogeu” do calçado. Para se ter uma idéia da época, um bom calçado feminino chegava a custar em torno de um a dois salários mínimos. Além do mais, aproveitando o “período de apogeu” começaram as primeiras exportações, que logo em seguida tornaram-se o destino de até 80% da produção.⁶⁶

Já na década de 90 ocorreram grandes mudanças no setor calçadista, o segmento entrou em crise. O setor, que foi, durante muitos anos, protegido da concorrência, defrontou-se, com o aumento da concorrência nos mercados externo e interno, principalmente dos países asiáticos. Assim, para enfrentar essa crise, as empresas do Sul e Suldeste partiram para a realocização na região Nordeste, atrás de custos mais baixos. Esse movimento de realocização foi discutido no capítulo 2.

A indústria goiana sofreu gravemente com a crise. Vários empresários venderam parte de seu patrimônio particular para socorrer as suas indústrias e não encerrar suas atividades. Nesse momento de crise, muitos empregados saíram dessas indústrias e montaram as suas próprias empresas de fundo de quintal. Cabe ressaltar que foi nesse período que se ampliou a terceirização, com expansão das “facções” e de um grande contingente de informais. Muitas dessas indústrias de fundo de quintal⁶⁷, após um certo tempo, tornaram-se formais e algumas alcançaram sucesso.

O crescimento do número de empresas no arranjo a partir da década de 1990 e início da década de 2000 se deram em função da capacitação formada localmente, e que foi difundida em uma teia de relações pessoais e familiares que deu origem a novos empreendimentos. De uma forma geral, por uma experiência

⁶⁶ Agradeço imensamente pela exposição da história a Izaias Lopes da Silva, sócio da Romanesk Calçados, ex-presidente do SINDICALCE e foi contador do Calçados Better no período de 1975 a 1992. Em 1993 com mais dois colegas que também trabalhava no Calçados Better fundaram a Romanesk Calçados, empresa de sucesso e em constante inovação chegou época de exportar 95% da sua produção.

⁶⁷ Alguns empresários contam que ficaram em torno de dois a três anos na informalidade.

acumulada na produção de calçados, que foi passada em processo de difusão familiar de conhecimentos tácitos desta atividade. Um exemplo dessa experiência familiar é a da família “Torres”, que deu origem a dez indústrias diferentes.

Essas são as vantagens da aglomeração, como cita Marshall (1985) na parte teórica deste trabalho. As possibilidades de transbordamento (*spillovers*) de conhecimento e de tecnologia, que acaba exercendo importante papel de formar um contingente de capacitações entre os agentes.

Em 1999, empresários com dificuldades financeiras, na tentativa de buscar sobrevivência no mercado, se reuniram e adotaram uma ação conjunta deliberada. Eles sabiam que teriam de buscar inovações, principalmente na redução dos custos. Assim, formaram uma comissão no sindicato (SINDICALCE), com apoio da FIEG, SEBRAE e SENAI e apresentaram o projeto de um Pólo Calçadista em Goianira para a Secretaria da Indústria e Comércio - SIC.

Atendendo a demanda dos empresários, o Governo de Goiás adquiriu um terreno com cerca de 150.000m², em 2001, onde implantou o Pólo Calçadista de Goianira. Com recursos do Tesouro Estadual, a Goiás industrial construiu 15 galpões e os negociou com as empresas que já atuavam em Goiânia e região. A partir de então, essas empresas, que já estavam organizadas em torno do SINDICALCE, passaram a ser foco dos órgãos governamentais. (MDIC, 2002)

Como o Sindicato já era uma entidade em torno da qual se concentravam as ações do empresariado local, foram se consolidando outras parcerias, como a Prefeitura de Goianira, MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO – MI, MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO/ AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DAS EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS - MDIC/APEX; e no âmbito Estadual a SECRETARIA DE INDÚSTRIA E COMÉRCIO - SIC, SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR - SECOMEX, – SECRETARIA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA - SECTEC, SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO - SEPLAN e entidades como, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA - SEBRAE, SERVIÇO DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL - SENAI e FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE GOIÁS - FIEG, todos com o fito

de fortalecer esta aglomeração de empresas e consolidar o APL CALÇADISTA, sendo a área de delimitação territorial os Municípios de Goiânia e Goianira.

Várias ações começaram a ser implementadas com o objetivo de desenvolver e consolidar o arranjo: o Projeto Setorial Integrado da APEX, em 2002; capacitação para 500 pessoas com recursos do Fundo de Amparo do Trabalhador - FAT em Goianira, em 2003; a Criação da Identidade, do Grupo Cerrado e consultorias tecnológicas em design, ainda em 2003; ações apoiadas pelo - Ministério da Indústria e Comércio - MDIC, por meio de Convênio com a Secretaria de Indústria e Comércio e execução do SENAI, nas áreas de capacitação, gestão e design com resultados positivos para o setor, em 2004. (MDIC, 2002)

No período da pesquisa encontraram-se treze empresas instaladas no Pólo Calçadista e dois galpões fechados⁶⁸. As empresas são: Cia do Porto, Scambo Indústria e Comércio de Cintos Ltda, Solidez Indústria e Comércio Exportação de Calçados Ltda, Makesulevam Indústria e Comércio de Cintos e Bolsas Ltda, Terra Brasil Calçados, Tamancos Bandeirantes Ltda, Aryetta Calçados Ltda, Ferrari Indústria e Comércio de Calçados Ltda, Paiva Indústria e Comércio de Artefatos de Couro Ltda, Botanopé Indústria e Comércio de Calçados Ltda, Pólo Injetados de Termoplásticos Ltda, Ambra Acabamentos (tintas) e Lidercouro química.

3.3 Perfil do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira

A Figura 5 resume a estrutura de atores do arranjo. No centro estão as indústrias de calçados (ou partes dos sapatos), as empresas correlatas e de apoio (os fornecedores de matérias-primas, acessórios, os serviços), a mão-de-obra formal e informal (ou terceirizados que fazem o corte e as bordadeiras), esses geralmente são informais. No seu entorno imediato estão, de um lado, a estrutura de

⁶⁸ Segundo informações dos vizinhos, estas empresas não conseguiram sobreviver no Pólo, venderam os galpões e voltaram para Goiânia, ou melhor, três empresários venderam. Uma empresa de Franca comprou-o, e, abriu a sua oitava filial Ambra acabamentos (química).

financiamento, e, de outro lado, a distribuição através das feiras, lojas, shopping e os representantes. Em seguida estão as diversas instituições governamentais e não governamentais de coordenação, apoio, fomento, capacitação de RH, P&D e outras que integram o arranjo.

FIGURA 5 - ESTRUTURA DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA - GOIANIRA



FONTE: Elaboração própria

3.3.1 A indústria de calçados do estado de Goiás

A indústria de calçados do estado de Goiás é formada por 205 estabelecimentos, responsáveis pelo emprego formal de 1.666 trabalhadores. O Arranjo Produtivo Local de Goiânia – Goianira possui 150 estabelecimentos e 1.383

empregos, segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego, relativos a 2006. No entanto, este número não reflete a realidade das indústrias de calçados, dado a existência de diversas indústrias que operam na informalidade.

A indústria em Goiás caracteriza-se pela predominância de microempresas (89,75), no arranjo com (87,33). Há, porém, um grande número de empresas informais, segundo estimativas do SEBRAE, SINDICALCE e das empresas correlatas e de apoio⁶⁹, cuja existência e atividades, como se verá, são fundamentais para o funcionamento do conjunto⁷⁰.

TABELA 11 – NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS POR ESTRATO DE TAMANHO E EMPREGO NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DO ESTADO DE GOIÁS - 2006

TAMANHO	ESTABELECIMENTOS		EMPREGO	
	N	%	N	%
Microempresa	184	89,75	856	51,38
Pequena	20	9,76	708	42,50
Média	1	0,49	102	6,12
Grande	0	0	0	0
TOTAL	205	100	1666	100

FONTE: RAIS /MTE. 2006. Obs.: Grupo 153 e 154 – Fabricação de Calçados – Classificação Nacional da Atividade Econômica (CNAE – Versão 2.0) – Elaboração. própria

TABELA 12 NÚMERO DE ESTABELECIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL CALÇADOS GOIÂNIA – GOIANIRA POR ESTRATO DE TAMANHO E EMPREGO - 2006

TAMANHO	ESTABELECIMENTOS		EMPREGO	
	N	%	N	%
Microempresa	131	87,33	676	48,88
Pequena	18	12,00	605	43,74
Média	1	0,67	102	7,38
Grande	0	0	0	0
TOTAL	150	100	1383	100

FONTE: RAIS /MTE. 2006. Obs.: Grupo 153 e 154 – Fabricação de Calçados – Classificação Nacional da Atividade Econômica (CNAE – Versão 2.0) – Elaboração própria

⁶⁹ Segundo essas empresas correlatas e de apoio seus clientes são em torno de 80% informais. Eles estimam que os informais sejam em torno de 1000 empresas. Para se ter uma noção deste dado, uma empresa situada no Setor Campinas que vende os componentes para montar qualquer tipo de calçados têm 870 clientes cadastrados no seu sistema.

⁷⁰ Este trabalho foi realizado apenas no universo das empresas formais.

O Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira constitui-se na sua maior parte de microempresas 87,33%, com estabelecimentos atuantes principalmente na produção de calçados femininos ou de parte dos mesmos.

Somente 36,53 % das microempresas e 16,67% das pequenas têm apenas um sócio fundador. A maior parte das empresas possui dois sócios. Em geral o segundo sócio é o cônjuge do proprietário (a) (Tabela 13).

TABELA 13 NÚMERO DE SÓCIOS FUNDADORES DAS INDÚSTRIAS DO ARRANJO PRODUTIVO DE CALÇADOS DE GOIÂNIA - GOIANIRA

NÚMERO DE SÓCIOS FUNDADORES	MICRO	PEQUENA	GOIANIRA
	Nº EMPRESAS %	Nº EMPRESAS %	Nº EMPRESA %
1 Sócio	36,53	16,67	00,00
2 Sócios	57,70	66,66	72,73
3 Sócios	5,77	16,67	00,00
4 Sócios	00,00	00,00	27,27
TOTAL	100 %	100 %	100%

FONTE: Pesquisa de Campo

A Tabela 14 relata o período de fundação das indústrias da amostra. Observa-se um crescimento das microempresas a partir de 1996 a 2000 (32,69 %) e, principalmente de 2001 a 2006 (50,00 %). No caso das pequenas, seu crescimento dá-se a partir de 1991 (33,33 %) e continua no mesmo crescimento até 2006. Goianira apresenta um crescimento a partir 1996 a 2000 (36,36%). É importante ressaltar que foram encontradas indústrias em Goianira fundadas em 1980, 1983, 1991 e 1995. Trata-se de empresas que iniciaram em Goiânia e, com a criação do Pólo Calçadista, mudaram para Goianira.

O crescimento do número de indústrias no arranjo a partir da década de 1990 e início da década de 2000 se deram em função da capacitação formada localmente, e que foi difundida em uma teia de relações pessoais e familiares.

TABELA 14 ANO DE FUNDAÇÃO POR TAMANHO DAS INDÚSTRIAS DO ARRANJO PRODUTIVO DE CALÇADOS DE GOIÂNIA - GOIANIRA

ANO DE FUNDAÇÃO	MICRO	PEQUENA	GOIANIRA
	Nº EMPRESAS%	Nº EMPRESAS%	Nº EMPRESAS%
Até 1970	1,92	00,00	00,00
1971 - 1975	5,77	00,00	00,00
1976 - 1980	00,00	00,00	9,09
1981 - 1985	00,00	00,00	9,09
1986 - 1990	00,00	00,00	00,00
1991 - 1995	9,62	33,33	18,18
1996 - 2000	32,69	33,33	36,36
2001 - 2006	50,00	33,34	27,28
TOTAL	100 %	100%	100%

FONTE: Pesquisa de Campo

Já a Tabela 15 mostra o perfil dos sócios fundadores das indústrias. Observa-se que, em geral, os fundadores são jovens, entre 21 a 30 anos (36,59%, microempresa, 33,34 % pequena e 64,00 % Goianira). Há poucos filhos de pais empresários na microempresa (37,10 %). Na pequena empresa, contudo, eles representam 50,00 % do total e, em Goianira, chegam a 72,72 %. Observou-se durante a pesquisa que os pais desses empresários comandam a empresa, e, os filhos além de registrar a empresa em seus nomes, também, trabalham juntos.

Verifica-se uma maioria masculina entre os sócios fundadores, mais de 60% em todos os estratos. A escolaridade predominante é o ensino médio incompleto (32,18 %) na microempresa, porém no caso das empresas pequenas, observou-se que têm mais empresários com ensino médio completo (50,00 %) e com formação de ensino superior incompleto (30,00 %). Já nas empresas do Pólo Calçadista predomina o curso superior (53,85 %). A escolaridade alta neste último é resultante das empresas estarem registradas nos nomes dos filhos.

Há grande incidência de proprietários que foram funcionários de outras indústrias do setor calçadista, principalmente dos Calçados Better ou da Primavera Calçados. Já em Goianira, predomina a função de estudante universitário (43,75 %) entre os fundadores, pela mesma razão já mencionada.

**TABELA 15 PERFIL DO(S) SÓCIO(S) FUNDADORES DAS INDÚSTRIAS DO ARRANJO
PRODUTIVO DE CALÇADOS DE GOIÂNIA – GOIANIRA %**

ESPECIFICAÇÃO	MICRO	PEQUENA/	GOIANIRA
1. IDADE NO ANO DE FUNDAÇÃO (%)			
Até 20 anos	8,54	00,00	00,00
Entre 21 a 30 anos	36,59	33,34	64,00
Entre 31 a 40 anos	29,27	25,00	8,00
Entre 41 a 50 anos	18,29	33,34	20,00
Acima de 50 anos	7,31	8,33	8,00
TOTAL	100%	100%	100%
2. Sexo (%)			
Masculino	62,20	66,67	63,64
Feminino	37,80	33,33	36,36
TOTAL	100 %	100%	100%
3. Pais Empresários (%)			
Sim	37,10	50,00	72,72
Não	62,90	50,00	27,28
TOTAL	100 %	100%	100%
4. Escolaridade (%)			
Analfabeto	00,00	00,00	00,00
Ensino Fundamental Incompleto	10,34	00,00	11,54
Ensino Fundamental Completo	21,85	10,00	3,85
Ensino Médio Incompleto	32,18	10,00	23,07
Ensino Médio Completo	11,49	50,00	7,69
Superior Incompleto	10,34	30,00	00,00
Superior Completo	13,80	00,00	53,85
Pós-Graduação	00,00	00,00	00,00
TOTAL	100 %	100%	100%
5. Atividade antes de criar a empresa (%)			
Estudante Universitário	00,00	00,00	43,75
Estudante Técnica	00,00	00,00	00,00
Empregado de micro ou pequena empresa local	40,38	00,00	18,75
Empregado de média ou grande empresa local	25,00	77,78	6,25
Empregado de empresa fora do arranjo	1,92	00,00	18,75
Funcionário de instituição pública	00,00	00,00	00,00
Empresário	32,70	22,22	12,50
Outra	00,00	00,00	00,00
TOTAL	100 %	100%	100%
Amostra Nº de empresa	52	6	11

FONTE: Pesquisa de Campo

3.3.2 As empresas correlatas e de apoio

As empresas correlatas e de apoio no setor calçadista são curtumes, fornecedores ou representantes de insumos e componentes, tais como colas e adesivos, tinta, cabedal, solados, palmilhas, lojas de couro, têxteis, metais, formas e matrizes, acessórios para calçados entre outros.

Percebe-se uma importante característica do setor calçadista local que é a presença de indústrias correlatas e de apoio, notadamente de setores fornecedores de máquinas, equipamentos, insumos e componentes⁷¹ para calçados. Além dos agentes especializados na prestação de serviços diferenciados e de suporte às empresas.

Observou-se que a maioria das empresas correlatas e de apoio do APL está localizada no Setor Campinas, principalmente entre as Avenidas Castelo Branco e 24 de Outubro e também nos setores próximos. Essa concentração geográfica permite que as indústrias de calçados tenham acesso mais facilitado e a custos mais reduzidos a insumos e serviços do que se estivesse fora do arranjo.

3.3.3 Mão-de-obra formal e informal

Ligado à indústria de calçados encontra-se a mão-de-obra, tanto formal como informal. Como referido na parte teórica, a produção de calçados caracteriza-se por constituir um processo de trabalho de natureza intensiva em mão-de-obra. Assim, apresenta elevado potencial de emprego como mostra a Tabela 16.

Quanto às características das relações de trabalho a pesquisa indicou elevada presença de contratos formais (40,48 % nas microempresas, 56,70 % nas pequenas e em Goianira 54,71%) e de terceirização (28,29% microempresas, 41,68% pequenas e 41,60 % Goianira).

As terceirizações são fundamentalmente de trabalhadores informais, que fazem o corte (cabedal), as bordadeiras⁷² e também os soladores (montadores) de sapato. Cabe ressaltar que, em geral, são as mesmas pessoas ou firmas que prestam serviços para várias empresas do Pólo.

⁷¹ O termo, “componentes para calçados” engloba uma variedade de materiais para a indústria. Esses produtos provêm principalmente dos ramos químico, têxtil e metalurgia: são enfeites metálicos, ilhoses, fivelas, linha, forro, saltos, borracha termoplástica (TR), etileno acetato de vinila (EVA), poliuretano (PU), adesivos etc.

⁷² As bordadeiras são prestadoras de serviços ou “as artesãs” que fazem um trabalho manual com pedrarias, miçangas, sementes, etc., muito utilizadas na produção do calçado de alto valor agregado.

TABELA 16 CARACTERÍSTICAS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO DAS INDÚSTRIAS DO ARRANJO PRODUTIVO DE CALÇADOS DE GOIÂNIA - GOIANIRA

RELAÇÃO	MICROEMPRESA	PEQUENA	GOIANIRA
	NºEMPREGADOS%	NºEMPREGADOS%	NºEMPREGADOS%
Sócio Proprietário	7,52	1,13	3,05
Contratos Formais	40,48	56,70	54,71
Estagiários	0,19	0,37	0,13
Serviços temporários	15,52	00,00	0,25
Terceirizados	28,29	41,68	41,60
Familiares s/ contrato formal	8,00	0,12	0,26
Total	100%	100%	100%

FONTE: Pesquisa de Campo

Existe ainda um grande número de prestadores de serviços não formalizados em atividades como de facção de corte, montagem, acabamento, bordados, manutenção de máquinas e equipamentos, representação comercial e desenho de moldes.

Vale ressaltar que apesar de algumas empresas criticarem a informalidade, há, em geral, uma relativa aceitação da mesma, na medida em que ela contribui para a redução de custos do setor formal e o prazo de entrega dos pedidos.

A subcontratação é uma prática intensamente utilizada e acontece de duas formas: efetuada por empresas de qualquer porte que contratam empresas especializadas para fabricação de todo o calçado; contratação de parte da produção, principalmente a fase de costura manual e pesponto. Isso estimula o aparecimento de microempresas especializadas nesse tipo de serviço.

Em arranjos como no Vale dos Sinos chamam-se ateliês, ou bancas de pesponto em Franca, e são, normalmente, microempresas constituídas de 5 a 35 sapateiros. No Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira chama-se facção⁷³ ou faccionista, e a grande maioria é informal.

⁷³ A palavra facção significa subcontratar ou terceirizar a atividade de produção em capacidade de trabalho externa às firmas. Este processo que muitas empresas, para enfrentarem a pressão sobre os custos, adotam a terceirização de etapas intensivas em mão-de-obra.

TABELA 17 PARTICIPAÇÃO EM RELAÇÕES DE SUBCONTRATAÇÃO COM OUTRAS EMPRESAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA – GOIANIRA (2002 A 2006)

PORTE DA EMPRESA	SIM	NÃO
MICROEMPRESA	51,92%	48,08%
PEQUENA	50%	50%
GOIANIRA	63,64%	36,36%

FONTE: Pesquisa de Campo

Vale ressaltar que dentre as empresas pesquisadas no arranjo (51,92 % microempresa, 50% pequenas e 63,64 % Goianira) participam de relações de subcontratação. De acordo com a pesquisa, atividades como a costura e o corte (cabedal) demandam aproximadamente 60% de subcontratados, enquanto no caso de bordados chega a 100%. De modo geral, as empresas contratam estes serviços dos faccionistas e são todos informais (Tabela 17).

Cabe ressaltar que os faccionistas possuem habilidades acumuladas no processo de formação e desenvolvimento do arranjo, através de conhecimentos tácitos da produção. Entretanto, esta capacitação não é suficiente para o seu crescimento no mercado. Um exemplo desse conhecimento foi o relato de um empresário: “quando o empregado permanece por longo tempo na empresa, faz-se um acerto financeiro, geralmente recebe até uma máquina já depreciada e continua prestando serviços terceirizados para mesma empresa”.

Quanto ao nível de instrução do pessoal ocupado, na maioria das empresas tem pelo menos o segundo grau incompleto. Observou-se a presença de um pequeno número de pessoas ocupadas com ensino superior. Esses, geralmente são os que trabalham na parte administrativa ou financeira.

TABELA 18 NÍVEL DE ESCOLARIDADE DO PESSOAL OCUPADO DAS INDÚSTRIAS DO ARRANJO PRODUTIVO DE CALÇADOS DE GOIÂNIA – GOIANIRA

ESCOLARIDADE	MICROEMPRESA %	PEQUENA %	GOIANIRA %
Analfabeto	00,00	00,00	00,00
Ensino Fundamental Incompleto	2,50	2,85	9,98
Ensino Fundamental Completo	17,86	13,38	13,02
Ensino Médio Incompleto	33,56	31,14	50,41
Ensino Médio Completo	37,73	46,93	19,39
Superior Incompleto	3,34	3,51	1,66
Superior Completo	5,01	2,19	5,54
Pós-Graduação	00,00	00,00	00,00
TOTAL	100%	100%	100%

FONTE: Pesquisa de Campo

O médio grau de escolaridade reflete o fato de que, esta atividade, intensiva em mão-de-obra, requer um tipo de conhecimento diferente daquele encontrado nas empresas mais intensivas de capital. O aprendizado no arranjo ocorre através de processos informais de transmissão de conhecimentos tácitos e práticas no processo de produção (*learning-by-doing*). Como foram citadas na parte teórica deste trabalho, as habilidades são transferidas quase que naturalmente, já que as capacitações são formadas no próprio local de trabalho.

A sazonalidade do emprego é uma característica importante no arranjo. A maioria das empresas contrata mais no período que vai de setembro a dezembro, quando as vendas e a produção aumentam consideravelmente, e, foi justamente nesse período que foi realizada a pesquisa⁷⁴. Já o período de baixa vai de janeiro a fevereiro e de julho a agosto.

3.3.4 Canais de Comercialização e Financiamento

Os canais de comercialização dos produtos do arranjo são as lojas de comércio de sapatos, lojas próprias, as lojas dos *Shoppings*, as Feiras da Lua e Feira Hippie e diversas outras Feiras existentes no município, além dos

⁷⁴ A pesquisa foi realizada entre os meses de outubro a dezembro de 2008 e envolveu algumas etapas, tais como: várias idas ao município de Goianira realizando a pesquisa com as indústrias calçadistas e as empresas correlatas, ali instaladas, além de entrevistas com os empresários para saber como foi o processo histórico da indústria calçadista goiana. No município de Goianira todas as empresas foram visitadas (segundo os dados da RAIS/MTE são 11 empresas).

representantes. O financiamento geralmente é realizado pelos bancos comerciais, as indústrias de máquinas novas, além das “*factoring*” e dos próprios recursos dos empresários. Este tópico será tratado no ponto 3.4.

3.3.5 Instituições de Coordenação e Suporte

As principais instituições envolvidas com as atividades do setor calçadista no APL são: órgãos de classe como a Associação Brasileira das indústrias de Calçados (ABICALÇADOS), o Sindicato das Indústrias de Calçados no Estado de Goiás (SINDICALCE), a Federação das Indústrias do Estado de Goiás (FIEG) e a ACIEG; órgãos do governo estadual e municipal como a Secretaria de Indústria e Comércio do Estado de Goiás (SIC), Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento (SEPLAN), Secretaria de Comércio Exterior (SECOMEX), Secretaria de Ciência e Tecnologia (SETEC), Secretaria da Fazenda, e as Prefeituras Municipais de Goiânia e Goianira; instituições de capacitação como o Serviço de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE); órgãos federais como o Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC), o Ministério da Integração (MI) e a Agência de Promoção das Exportações e Investimentos (APEX); além de instituições financeiras como a Agência de Fomento de Goiás e o Banco do Brasil, entre outros.

A principal instituição de coordenação do APL é o SINDICALCE. O objetivo dessa instituição é estreitar os laços entre a indústria e o governo, promovendo parcerias visando sempre o desenvolvimento do setor como um todo, orientar seus associados em relação a eventos da área e prestar serviços de assessoria.

Desde o final de 2000, o sindicato, - com apoio do SEBRAE, do SENAI, da FIEG, da SIC, da Prefeitura de Goianira, do MI, e do MDIC/APEX - vem buscando construir um sistema de relações, com vistas ao fortalecimento do APL. O início das ações até a consolidação do arranjo encontra-se detalhado no item da formação do arranjo.

Vale ressaltar que a filiação ao SINDICALCE é compulsória. As empresas utilizam ocasionalmente alguns serviços da entidade tais como: cursos e seminários, boletins informativos, consultoria em problemas jurídicos e auxílio na participação em feiras. Verificou-se que as pequenas empresas e as do Pólo Calçadista de Goianira têm maior participação em torno do sindicato. Já a maioria das microempresas apenas utiliza os serviços do sindicato para natureza trabalhista (acertos de funcionários).

Entre as ações mais importantes desenvolvidas pelo SINDICALCE, a partir de 2000, estão: a criação e instalação do Pólo Calçadista, quatro feiras internacionais (Chile, Venezuela, Argentina, Alemanha), feiras nacionais (COUROMODAS e FRANCAL), três feiras no estado (GOIÁS COURO), parcerias com SENAI (cursos, realização de encontros de fornecedores de matérias-primas, suporte técnico e modelagem), discussões sobre a implantação em Goiás de um Centro Tecnológico em Calçados e Artefatos de Couro (CET), entre outras.

O apoio do SEBRAE-GO ao APL é realizado, principalmente, através do projeto MetrÓpole, criado em 2005. Esse projeto tem o objetivo de viabilizar os pequenos negócios de um mesmo segmento, organizando os mesmos em células. Essas células promovem cursos que auxiliam no planejamento e administração das empresas, workshops e visitas a feiras.

Através do projeto MetrÓpole, o SEBRAE busca o desenvolvimento sustentável do Arranjo Produtivo, trabalhando com foco na melhoria da produtividade, aumento da rentabilidade e no alcance de novos mercados, gerando emprego e renda. Segundo a gestora do APL de Calçados de Goiânia e Goianira da instituição, Camilla F. Carvalho Costa, as principais ações do projeto são: diagnóstico da indústria de couro/calçados de Goiás, *marketing* coletivo e individual, capacitação em gestão empresarial, *design* para calçados e artefatos, criação do Selo de Qualidade, capacitação técnica operacional, consultorias e assistência técnica, promoção mercadológica (feiras, rodadas, visitas e missões), prospecção de mercado externo, difusão e orientação para crédito consciente, Programa Indústria Saudável, Programa de Produção Mais Limpa, logística de acesso e distribuição,

fortalecimento e adensamento da cadeia produtiva do APL, gestão e monitoramento, além de pesquisa e avaliação. (SEBRAE , 2008)

Outro parceiro importante é o SENAI. Através do Núcleo de Inovação e Design de Moda e Calçados, a instituição divulga o design entre os empreendedores do setor, produzindo protótipos e prestando informações e assessoria técnica/tecnológica. O SENAI possui uma rede de laboratórios que auxiliam na execução dos vários serviços, com os seguintes laboratórios: *Design* e *CAD/CAM (Computer Aided Design/ Computer Aided Manufacturing)*.

Os cursos oferecidos ao arranjo pelo SENAI, em sua Faculdade de Tecnologia Ítalo Bologna, são: confeccionador de calçados femininos, cortador de calçados, *design* de calçados, modelagem e confecção de bolsas de couro, modelagem de calçados, modelista de calçados, preparador e pespontador de calçados e técnicas de colagem de calçados⁷⁵.

Além dos cursos, a Faculdade de Tecnologia Senai Ítalo Bologna presta diversos serviços na área de couros e calçado. Os técnicos da faculdade realizam assessorias em fábricas, orientando o processo de produção, controle de qualidade, modelagem, conforto, segurança e saúde do pé, Planejamento e Controle da Produção - PCP, montagem de células de produção, preparação e pesponto, pré-fresagem de solados, montagem e acabamento (*Rink Systems*), organização e controle de almoxarifado, cronometragem e cronoanálise, elaboração de *lay-out*, análise e elaboração de custos da matéria prima e da mão-de-obra, cálculo do rendimento de matéria prima, redução de gastos para o corte de materiais, elaboração de ficha técnica, adequação do sistema de modelagem e acabamento, técnicas de execução no processo de colagem⁷⁶.

A Faculdade de Tecnologia Ítalo Bologna oferece, ainda, cursos de Especialização Lato Sensu em *Design* de Calçados, Gerência de Produção na

⁷⁵ Informações obtidas no *site* www.senaigo.com.br

⁷⁶ Informações obtidas no *site* www.senaigo.com.br

Indústria de Calçados, Gestão da Produção Industrial de Calçados, Modelagem de Calçados - Scarpam e Bota Feminina.

Também, acontece na Faculdade Tecnológica Senai Ítalo Bologna, um Fórum de *Design* e Tecnologia de Materiais para Calçados e Acessórios, que é realizado duas vezes ao ano (outono-inverno e primavera-verão) para divulgar a moda em calçados. Empresários de pólos calçadistas de vários estados vêm participando desse fórum, que debate as tendências da moda para as próximas estações.

As universidades também têm sido parceiras importantes. A Universidade Federal de Goiás - UFG oferece o curso de graduação em *Design* de Moda (Bacharelado), com duração de quatro anos, oferecendo formação profissional para entrada imediata no mercado de trabalho. A Universidade Estadual de Goiás - UEG, por sua vez, criou o Curso Superior de Tecnologia em *Design* de Moda, na Unidade de Trindade, para atender os profissionais da moda. A Universidade Salgado de Oliveira oferece um curso de *Design* de Moda com duração de três anos. O curso está estruturado para a formação de profissionais dos diversos setores da moda. Proporciona um conhecimento geral da estrutura da moda nacional e internacional ao aluno, com base em teoria e experiências práticas em laboratórios.

3.4 Competitividade do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira (2002 – 2006)

Assim, como proposto no início neste trabalho, o termo competitividade é definido, tal como proposto por Kupfer (1996) - como a capacidade das empresas formularem e implementarem estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, posições sustentáveis no mercado, mas privilegiando a sua dimensão sistêmica, com foco no local, incorporando as contribuições de Porter (1989) e de toda a literatura sobre APLs.

Como proposto no projeto, segue o resultado da pesquisa que procurou aprofundar nos fatores determinantes da competitividade, os organizado em três dimensões: fatores empresariais, estruturais e sistêmicos conforme a parte teórica deste trabalho.

3.4.1 Fatores empresariais

Como fatores empresariais de competitividade destacaram-se os esforços de inovação e de qualificação realizados pelas empresas do APL. A pesquisa revelou que as inovações introduzidas pelas firmas no arranjo de maneira geral são bem “simples”⁷⁷, mas de grande importância para sobrevivência e competitividade do setor, principalmente as inovações no desenho do produto.

Verificou-se que 100 % das empresas afirmaram ter introduzido produto novo para empresa. Este percentual decorre do fato de que o setor depende de constantes alterações nos produtos, em decorrência de rápidas mudanças nas tendências da moda. Em geral as empresas copiam e reproduzem os lançamentos. Entretanto, apenas uma empresa confirmou copiar os modelos das grandes indústrias nacionais⁷⁸.

Os produtos novos são lançados a partir de referências obtidas nos mercados nacionais e internacionais (feiras, viagens) e em alguns casos por meio de pesquisas e novos processos tecnológicos ou em cooperação com os fornecedores dos insumos.

No que se refere à inovação de processo, várias empresas informaram ter introduzido processos novos para sua empresa, mas já existentes no mercado (75% microempresas, 100 % das pequenas e 90,91 % de Goianira) conforme amostra.

Apesar dos esforços inovativos na área de processos declarados, verifica-se que grande parte da produção ainda apresenta caráter artesanal no arranjo.

⁷⁷ Não tem uma tecnologia de ponta.

⁷⁸ “No período que esperava ser atendida por este empresário, encontrei três catálogo de marcas famosas nacionais para o cliente escolher o modelo”.

Nenhuma empresa pesquisada possuía o CAD/CAM⁷⁹ ou máquinas programáveis. Na maioria das empresas, micro, pequena e de Goianira disseram que os altos custos desses investimentos acabam por restringir o processo. As técnicas CAD/CAM só foram encontradas no SENAI, e são utilizados pelas indústrias goianas. Raros foram os casos observados em que o empresário possuía maquinários novos. Encontrou-se duas empresas com maquinários novos de última geração para o setor, estas são compradas no mercado nacional.

Vários dos entrevistados declararam ter efetuado também importantes inovações organizacionais. Dentre as mudanças mais importantes têm sido as mudanças significativas no conceito e/ou práticas de *marketing* ou práticas de comercialização (63,46 % microempresas, 100 % das pequenas e 81,82 % de Goianira).

Entretanto, verificaram-se que as práticas organizacionais adotadas ainda são, em geral, atrasadas. As dificuldades para as inovações organizacionais no APL estão relacionadas ao despreparo empresarial quanto ao conhecimento contábil, organizacional e referente a estratégias empresariais, principalmente nas microempresas.

⁷⁹ “O *computer aided design* (CAD), que consiste num sistema de projeto de uso geral ou específico por meio de computador, foi desenvolvido em 1963 por Ivan Sutherland, que o apresentou como tese de doutorado no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), enquanto o *computer aided manufacturing* (CAM) significa fabricação com auxílio do computador.” (ANDRADE e CORRÊA , 2001, p. 97)

TABELA 19 NÚMERO DAS INDÚSTRIAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA – GOIANIRA QUE INTRODUZIRAM INOVAÇÕES (2002 a 2006)

DESCRIÇÃO	MICROEMPRESAS	PEQUENA	GOIANIRA
	SIM	SIM	SIM
Inovações de produto* %			
Produto novo para sua empresa, mas já existente no mercado?	100 %	100 %	100 %
Produto novo para o mercado nacional?	80,77 %	100 %	100 %
Produto novo para o mercado internacional?	13,46 %	66,67 %	81,82%
Inovações de processo*			
Processos tecnológicos novos para a sua empresa, mas já existente no setor?	75,00 %	100 %	90,91%
Processos tecnológicos novos para o setor de atuação?	63,46 %	66,67 %	90,91%
Outros tipos de inovação			
Criação ou melhoria substancial, do ponto de vista tecnológico, do modo de acondicionamento de produtos (embalagem)?	28,85 %	100 %	81,82%
Inovações no desenho de produtos?	94,23 %	100 %	100 %
Realização de mudanças organizacionais (inovações organizacionais)*			
Implementação de técnicas avançadas de gestão?	55,77 %	83,33 %	81,82%
Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional?	32,69 %	66,67 %	63,64%
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de marketing?	36,54 %	83,33 %	72,72%
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização?	63,46 %	100 %	81,82%
Implementação de novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISSO 9000 14000, etc.)	5,77 %	16,67 %	81,82%
Amostra (Nº de Empresas)	52	6	11

FONTE: Pesquisa de Campo

Apesar dos empresários julgarem importante fazer investimentos em P&D, esses gastos são bastante reduzidos no APL, ocorrendo normalmente em cooperação com a indústria fornecedora dos insumos. As microempresas quase não desenvolvem gastos em P&D e nem aquisição externa (75 %). No que se refere à constância de atividades inovativas nas empresas do arranjo, a maior parte só as realiza ocasionalmente. (Tabela 20)

TABELA 20 CONSTÂNCIA DOS TIPOS DE ATIVIDADE INOVATIVA NAS INDÚSTRIAS DO APL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA – GOIANIRA (2002 A 2006) %

Descrição	MICRO			PEQUENA			GOIANIRA		
	(0)*	(1)*	(2)*	(0)*	(1)*	(2)*	(0)*	(1)*	(2)*
Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) na sua empresa	75,00	5,77	19,23	16,67	50,00	33,33	36,36	27,28	36,36
Aquisição externa de P&D	75,00	5,77	19,23	16,67	50,00	33,33	54,54	0	45,46
Aquisição de máquinas e equipamentos	46,15	3,85	50,00	0	50,00	50,00	27,28	18,18	54,54
Aquisição de outras tecnologias	63,46	5,77	30,77	0	50,00	50,00	18,18	36,36	45,46
Projeto industrial ou desenho industrial associados a produtos/processos	40,38	9,62	50,00	0	50,00	50,00	45,46	27,28	27,28
Programa de treinamento orientado à introdução de produtos/processos	42,30	11,54	46,16	16,67	50,00	33,33	36,36	27,28	36,36
Programas de gestão da qualidade ou de modernização organizacional	86,54	3,85	9,61	50,00	0	50,00	27,28	18,18	54,54
Novas formas de comercialização e distribuição para o mercado de produtos Novos ou significativamente	40,38	15,38	44,24	0	50,00	50,00	9,09	72,72	18,18

FONTE: Pesquisa de Campo

(0) Não desenvolveu, *(1) Desenvolveu rotineiramente, *(2) Desenvolveu ocasionalmente

O maior déficit tecnológico observado foram os programas de gestão ou de modernização organizacional, que poucas empresas desenvolvem rotineiramente. Cabe ressaltar que apenas as inovações nas formas de comercialização são desenvolvidas de forma mais constante no arranjo (40,38% microempresa, 50% pequena e 72,72 % Goianira) (Tabela 20).

Com referência ao treinamento e capacitação de recursos humanos, os empresários responderam que considera de alta importância o treinamento em cursos técnicos realizados na própria empresa e dentro arranjo, tanto para o pessoal administrativo quanto para os de fábrica, ainda que sua participação seja esporádica. Na verdade, para muitas empresas, esta é a única forma de treinamento possível. Mais uma vez, cita-se a teoria de Marshall, em que as habilidades e capacitações são criadas e reproduzidas no local de trabalho.

TABELA 21 ÍNDICE DE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS* NAS INDÚSTRIAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA – GOIANIRA (2002 A 2006)

DESCRIÇÃO	MICRO	PEQUENA	GOIANIRA
Treinamento na empresa	0,75	1	0,91
Treinamento em cursos técnicos realizados no arranjo	0,60	1	0,91
Treinamento em cursos técnicos realizados fora do arranjo	0,11	0,33	0,23
Estágios em empresas fornecedoras ou clientes	0,10	0,27	0,31
Estágios em empresas do grupo	0,05	0,10	0,05
Contratação de técnicos/engenheiros de outras empresas do arranjo	0	0,17	0,14
Contratação de técnicos/engenheiros de empresas fora do arranjo	0	0,17	0,14
Absorção de formados dos cursos universitários localizados no arranjo ou próximos	0,09	0,67	0,44
Absorção de formados dos cursos técnicos localizados no arranjo ou próximos	0,40	0,67	0,62

FONTE: Pesquisa de Campo

*Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ NULAS} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$

Apesar das inovações realizadas no âmbito do APL ainda serem “simples”, seus resultados refletem-se sobre as empresas. Os impactos mais importantes, segundo os empresários entrevistados, foram: aumento na produtividade da empresa, qualidade dos produtos, ampliação da gama de produtos ofertados e o aumento da participação no mercado interno da empresa. As inovações permitiram, ainda, a redução de custo do trabalho e insumos e a redução do consumo de energia.

Impactos mais significativos na participação das empresas no mercado externo, no enquadramento em regulações e normas, e no desempenho em termos de meio ambiente, só foram registrados nas pequenas empresas e em Goianira (Tabela 22).

TABELA 22 ÍNDICE DOS IMPACTOS RESULTANTES DA INTRODUÇÃO DE INOVAÇÕES DAS INDÚSTRIAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA – GOIANIRA (2002 A 2006)

DESCRIÇÃO	MICRO	PEQUENA	GOIANIRA
Aumento da produtividade da empresa	0,85	0,93	0,80
Ampliação da gama de produtos ofertados	0,78	0,93	0,80
Aumento da quantidade de produtos	0,78	0,93	0,76
Permitiu que a empresa mantivesse a sua participação nos mercados de atuação	0,84	1	0,76
Aumento da participação no mercado interno da empresa	0,81	0,88	0,69
Aumento da participação no mercado externo da empresa	0,63	0,88	0,86
Permitiu que a empresa abrisse novos mercados	0,67	1	0,86
Permitiu a redução de custos do trabalho	0,63	0,86	0,83
Permitiu a redução de custos de insumos	0,52	0,93	0,64
Permitiu a redução do consumo de energia	0,48	0,72	0,64
Permitiu o enquadramento em regulação e normas padrão relativas ao: Mercado Interno	0,38	0,82	0,86
Permitiu o enquadramento em regulação e normas padrão relativas ao: Mercado Externo	0,17	0,48	0,76
Permitiu reduzir o impacto sobre o meio ambiente	0,24	0,65	0,72

FONTE: Pesquisa de Campo

*Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ NULAS} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$

As fontes de informações que contribuem para melhoria do aprendizado e conhecimento do arranjo, segundo os empresários, estão sintetizadas na Tabela 23. As principais fontes internas com maior relevância são a área de produção, onde ocorre a transmissão do conhecimento “*learning-by-doing*”. Em seguida vêm as áreas de vendas e *marketing*, onde os empresários obtêm maior conhecimento e informações sobre a demanda. Apenas as pequenas empresas e as de Goianira (índice 0,83 pequena e 0,82 Goianira) dispõem de um departamento de pesquisa e desenvolvimento, mesmo que seja com “técnicas primárias”, como afirmou um empresário.

As fontes de informações externas são consideradas de alta importância para o aprendizado nas empresas. As principais informações são obtidas com os clientes e concorrentes, em seguida com os fornecedores de insumos. Um empresário relatou que os fornecedores de insumos são uma das fontes de informações externas mais relevantes, ademais, quando sai um modelo novo, os fornecedores já estão com toda matéria-prima disponível (Tabela 23).

As universidades, institutos de pesquisas, centro de capacitação, instituições de testes, ensaios e certificações foram apontadas como sem relevância na obtenção de informação para o aprendizado na microempresa (índice 0,22, 0,25, 0,40 e 0,19). Já nas pequenas empresas (índice 0,67, 0,67, 0,77 e 0,67) são de

grande relevância, e em Goianira (índice 0,58, 0,53, 0,67 e 0,55) de média importância.

As outras fontes de informações mais relevantes são as publicações especializadas, assim como as participações em feiras e exposições. Cabe ressaltar que as microempresas queixaram-se, em geral, que não existe uma ação conjunta para que elas também participem desses eventos, apenas as pequenas empresas e em Goianira participam dos eventos.

As indústrias de calçados do arranjo, de modo geral, apontaram a utilização da *Internet* como fonte de conhecimento e informação de alta importância (índice 0,93 e 1). Além de realizarem consultas na rede sobre tendência da moda, fornecedores, concorrentes, as pequenas empresas e de Goianira, em geral, possuem *sites* próprios.

TABELA 23 ÍNDICE DE IMPORTÂNCIA DAS FONTES DE INFORMAÇÃO* DAS INDÚSTRIAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA – GOIANIRA (2002 A 2006)

DESCRIÇÃO	MICRO	PEQUENA	GOIANIRA
Fontes Internas			
Departamento de P&D	0,20	0,83	0,82
Área de produção	0,91	1	1
Áreas de vendas e marketing,	0,91	1	1
Outros (especifique)	0	0	0
Fontes Externas			
Outras empresas dentro do grupo	0	0,17	0,18
Empresas associadas (joint venture)	0	0	0
Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais)	0,43	0,83	0,67
Clientes	1	1	0,87
Concorrentes	0,99	1	1
Outras empresas do setor	0,66	0,93	0,64
Empresas de consultoria	0,11	0,60	0,72
Universidades e Outros Institutos de Pesquisas			
Universidades	0,22	0,67	0,58
Institutos de Pesquisa	0,25	0,67	0,53
Centro de capacitação profissional, de assistência técnica e de manutenção	0,40	0,77	0,67
Instituições de testes, ensaios e certificações	0,19	0,67	0,55
Outras fontes de informação			
Licença, patentes e "Know-how"	0,13	0,46	0,45
Conferências, Seminários, Cursos e Publicações Especializadas	0,97	1	1
Feiras, Exposições e Lojas	0,99	1	1
Encontros de lazer (Clubes, Restaurantes, etc)	0,08	0,27	0,33
Associações empresariais locais (inclusive consórcio de exportações)	0,25	0,83	0,82
Informações de rede baseadas na internet ou computador	0,93	1	1

FONTE: Pesquisa de Campo

*Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ NULAS} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$

3.4.2 Fatores estruturais

Os fatores estruturais são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da indústria é limitada pelo processo de concorrência, estando por isso apenas parcialmente sob sua área de influência. Esses fatores são o mercado, a configuração da indústria e o ambiente concorrencial.

A Tabela 24 apresenta os fatores determinantes da competitividade do arranjo, na visão dos empresários. Embora a maioria dos empreendedores indiquem a qualidade da matéria-prima e outros insumos, bem como a qualidade da mão-de-obra como principais fatores para manter a capacidade produtiva, verificou-se que custo da mão-de-obra (índice 0,91, 0,93 e 0,93) ainda é o fator principal de competitividade do arranjo, principalmente para as empresas do Pólo Calçadista.

TABELA 24 ÍNDICE DE IMPORTÂNCIA DOS FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA –GOIANIRA

FATORES	MICRO	PEQUENA	GOIANIRA
Qualidade de matéria-prima e outros insumos	0,97	1	1
Qualidade da mão-de-obra	0,98	1	1
Custo da mão-de-obra	0,91	0,93	0,93
Nível tecnológico dos equipamentos	0,80	0,93	0,73
Capacidade de introdução de novos produtos/processos	0,96	1	0,91
Desenho e estilo nos produtos	0,80	1	1
Estratégias de comercialização	0,99	1	1
Qualidade do produto	1	1	1
Capacidade de atendimento (volume e prazo)	0,99	1	1
Outra. Citar:	0	0	0

FONTE: Pesquisa de Campo

*Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ NULAS} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$

Os outros fatores como nível tecnológico dos equipamentos, capacidade de introdução de novos produtos/processos, desenho e estilo nos produtos, estratégias de comercialização, qualidade do produto e capacidade de atendimento (volume e prazo) foram apontados como sendo extremamente importantes para a competitividade por praticamente todos os empresários

3.4.3 Fatores Sistêmicos

A competitividade sistêmica incorpora, igualmente, fatores situados fora do âmbito de controle das indústrias de calçados. Ela diz respeito ao “ambiente” em que as empresas estão inseridas, tanto em nível macro (condições macroeconômicas e regulatórias do país etc), como em nível micro e local. Serão considerados aqui os fatores sistêmicos de caráter local, como as externalidades da aglomeração (infra-estruturas, aparato político institucional e regulatório, centros de educação e formação, mão-de-obra qualificada) e também os elementos não mercantis do ambiente territorial (práticas cooperativas não formais e vínculos institucionais).

Esses fatores exercem papel importante na análise das vantagens competitivas dos arranjos produtivos. A junção das externalidades com as ações conjuntas deliberadas pode exercer papel fundamental na determinação da “eficiência coletiva”. Portanto, a eficiência coletiva do arranjo produtivo não pode ser desvinculada da atuação do papel das instituições locais, das políticas públicas e das relações que se estabelecem entre esses conjuntos de atores.

No que diz respeito às externalidades decorrentes da aglomeração, as principais vantagens em relação à localização das empresas percebidas pelos empresários foram à disponibilidade de mão-de-obra qualificada e o baixo custo de mão-de-obra (Tabela 25).

TABELA 25 PRINCIPAIS VANTAGENS DA LOCALIZAÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA –GOIANIRA

EXTERNALIDADES	MICRO	PEQUENA	GOIANIRA
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada	0,93	0,93	0,81
Baixo custo de mão-de-obra	0,89	0,87	0,67
Proximidade com os fornecedores de insumos e matéria-prima	0,91	0,82	0,35
Proximidade com os clientes/consumidores	0,98	0,77	0,65
Infra-estrutura física (energia, transporte, comunicação)	1	1	0,71
Proximidade com produtores de equipamentos	0,95	0,93	0,49
Disponibilidade de serviços técnicos especializados	0,94	0,93	0,49
Existência de programas de apoio e promoção	0,81	0,82	0,82
Proximidade com universidades e centros de pesquisa	0,76	0,82	0,55

FONTE: Pesquisa de Campo

*Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ NULAS} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$

As características da mão-de-obra local, consideradas mais importantes pelos entrevistados, são o conhecimento prático e/técnico na produção, disciplina, flexibilidade, criatividade e capacidade para aprender novas qualificações. Vale ressaltar que os empresários têm clareza da necessidade de treinamento da mão-de-obra e escolaridade para obter maior competitividade (Tabela 26).

TABELA 26 ÍNDICE DAS CARACTERÍSTICAS DA MÃO-DE-OBRA LOCAL DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA –GOIANIRA

CARACTERÍSTICAS	MICRO	PEQUENA	GOIANIRA
Escolaridade formal de 1º e 2º graus	0,84	0,93	0,71
Escolaridade em nível superior e técnico	0,73	0,93	0,48
Conhecimento prático e/ou técnico na produção	1	1	1
Disciplina	1	1	1
Flexibilidade	1	1	1
Criatividade	1	1	1
Capacidade para aprender novas qualificações	1	1	1
Outros. Citar	0	0	0

FONTE: Pesquisa de Campo

*Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ NULAS} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$

Outras vantagens de localização apontadas como de alta importância pelos empresários são a proximidade com os fornecedores de insumos e matéria-prima, a proximidade com clientes/consumidores e infra-estrutura física, assim como proximidade com produtores de equipamentos, disponibilidade de serviços técnicos especializados, existência de programas de apoio e promoção, microempresas. A proximidade com universidades e centros de pesquisa também é considerada relevante para a competitividade das empresas (Tabela 25).

O peso das transações realizadas localmente também é um fator importante para a competitividade do arranjo. As principais transações comerciais locais, identificadas pela pesquisa, foram às vendas de produtos e aquisição de insumos e matéria-prima, especialmente por parte das microempresas. Estas compram praticamente todos os seus insumos no município, principalmente no Setor Campinas (Tabela 27).

TABELA 27 ÍNDICE DAS TRANSAÇÕES COMERCIAIS REALIZADAS NO LOCAL PELAS INDÚSTRIAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA –GOIANIRA

TIPOS DE TRANSAÇÕES	MICRO	PEQUENA	GOIANIRA
Aquisição de insumos e matéria prima	0,84	0,52	0,47
Aquisição de equipamentos	0,84	0,52	0,35
Aquisição de componentes e peças	0,87	0,52	0,47
Aquisição de serviços (manutenção, marketing, etc)	0,79	0,53	0,65
Vendas de produtos	0,98	0,93	0,71

FONTE: Pesquisa de Campo

*Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ NULAS} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$

Vale ressaltar que no Setor Campinas, entre as avenidas Castelo Branco e a Avenida Anhanguera e todas as ruas verticais entre as ruas José Hermano e Benjamim Constant, encontram-se a maioria das empresas correlatas e de apoio do APL. Empresas estas que fornecem todos os insumos e matéria-prima, desde o solado, couro, cortes (cabedal), cola, tinta, facas de cortes, embalagens, etiquetas, fivelas e todos os acessórios necessários para montar um sapato. Neste local acima se encontram também as lojas que vendem as máquinas, componentes e peças necessárias para a indústria calçadista.

Diferentemente das microempresas, para as pequenas empresas e as do Pólo Calçadista de Goianira, os índices de importância são baixos para aquisições de insumos e matérias-primas (0,52 e 0,47). Elas compram a maioria dos seus insumos em outros estados, principalmente em São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

Uma das principais dificuldades para os produtores locais é a do acesso ao couro acabado. Segundo os empresários, apenas um curtume local, situado no município de Aragoiania, fornece couro para estas empresas. A maior parte do couro utilizado, entretanto, é adquirida de representantes de curtumes de outros estados ou de revendedores, a preços elevados.

Em relação à venda de produtos, quase todos dos entrevistados das microempresas apontaram alta relevância a venda de seus produtos localmente (índice de 0,98). Já para as pequenas empresas e as de Goianira o mercado local

tem menor relevância, e as vendas são destinadas principalmente para fora do estado e, em menor escala, para o exterior (Tabela 28).

TABELA 28 DESTINO DA PRODUÇÃO DAS EMPRESAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA -GOIANIRA

DESTINO DAS VENDAS	LOCAL	ESTADO	BRASIL	EXTERIOR
MICROEMPRESA	71%	9%	20%	0
PEQUENA	40%	5%	50%	5%
GOIANIRA	20%	5%	65%	10%

FONTE: Pesquisa de Campo

A produção das microempresas destina-se ao mercado interno, sendo que as vendas no local sempre foram muito importantes para a sobrevivência destas. As microempresas utilizam mais de um canal de comercialização para seus produtos. O principal canal utilizado é a da venda em ponto fixo ou em lojas próprias⁸⁰. Essas vendas são para o consumidor final, as “sacoleiras”⁸¹ e os lojistas. Cabe destacar a importância das feiras locais, principalmente as Feiras da Lua e Híppie. Segundo relato dos empresários, as vendas realizadas nas feiras são na maioria “vendas a vista”, e, são de grande relevância para sobrevivência da empresa.

Um importante aspecto verificado na comercialização da produção do arranjo é o escoamento de quase 50%⁸² para fora do estado. Entretanto, as vendas são realizadas dentro do arranjo, as sacoleiras vêm em excursões⁸³ das regiões norte e nordeste, além dos estados do Tocantins, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Interessante notar que estas regiões são percebidas como uma opção estratégica de mercado.

⁸⁰ Seis indústrias pesquisadas têm até duas lojas na Avenida Bernardo Sayão.

⁸¹ Este é o termo utilizado pelos empresários as revendedoras que vem de outros estados para comprar e negociar nos seus estados de origem. Na literatura acadêmica o nome para tal é atacadista ou atravessadores.

⁸² Informação obtida com os microempresários que têm lojas na Avenida Bernardo Sayão.

⁸³ As excursões acontecem todas as semanas, elas chegam quase sempre na quinta feira e retornam no domingo. O setor calçadista aproveita a sinergia do setor de confecção. Nessas excursões são para compras de roupas, calçados e bijuterias.

Já, a produção das pequenas empresas e as do Pólo Calçadista de Goianira é voltada para o mercado nacional, que é atingido por meio de representantes comerciais que vendem por catálogos ou mostruários, *sítes* das empresas e as feiras nacionais do setor (COUROMODAS, FENAC e FRANCAL), através de pedidos sob encomenda. A comercialização da produção local representa pequena parcela do total das vendas e o canal de vendas locais são as lojas especializadas em calçados ou lojas próprias nos *Shoppings* da cidade.

As exportações representam uma parcela pequena no volume das vendas, apenas duas empresas comercializavam mais de 80% de sua produção para o mercado externo⁸⁴, o restante comercializa em torno de 5% a 10%. Vale ressaltar que apenas as pequenas empresas e as de Goianira têm escoado uma parte da sua produção ao mercado externo. Contudo a maioria que já exportou o fez em volume muito pequeno em relação à sua capacidade de produção e reclamam dos entraves às exportações.

Como ressalta Schmitz e Nadvi (1999), na parte teórica, a simples aglomeração de empresas não é suficiente para a obtenção de ganhos econômicos. Para que as empresas adquiram competitividade real e sustentada é necessária a busca pela “eficiência coletiva”. A cooperação entre as empresas, e entre elas e as instituições de suporte, é fundamental para a construção deste tipo de eficiência.

As relações de cooperação no arranjo foram investigadas buscando verificar as interações entre as empresas e entre estas e as instituições. Os resultados mostraram uma grande diferenciação entre as microempresas, pequenas empresas e as firmas do Pólo Calçadista de Goianira, em termos de participação em atividades cooperativas (Tabela 29).

⁸⁴ No período da pesquisa, as duas empresas estavam paralisando suas atividades. Uma relatou que foi devolvido um grande pedido. Teve um prejuízo de mais de R\$ 250.000,00. A outra relatou que sua paralisação foi derivada de vários prejuízos com o câmbio, além do mais pegaram um Adiantamento sobre Contratos de Câmbio (ACC) que consistem na antecipação total ou parcial de recursos financeiros ao exportador, com o Dólar a \$ 1,65 e teria que pagar com o Dólar a mais de \$ 2,30. Contudo, os prejuízos acumularam com a carga tributária elevada, problemas com a taxa de câmbio e o alto custo com despesas de juros.

A maioria das microempresas (88,46%) não participa de atividades cooperativas. Percebe-se, claramente, que são individualistas e “desconfiadas”.

TABELA 29 ATIVIDADES COOPERATIVAS DAS EMPRESAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA – GOIANIRA (2002 A 2006)

PORTE	PARTICIPA (%)	NAO PARTICIPA (%)
MICROEMPRESA	11,54	88,46
PEQUENA	83,33	16,67
GOIANIRA	81,82	18,18

FONTE: Pesquisa de Campo

Já as pequenas empresas e as de Goianira participam das atividades de cooperação (83,33% e 81,82%) em diversos sentidos. As principais formas de cooperação observadas nas pequenas empresas referem-se a *design* e estilo de produtos (índice 0,83), desenvolvidos em parcerias com os fornecedores de insumos. Em seguida vem às reivindicações, desenvolvimento de produto e processos, participação conjunta em feiras (índice 0,67). Nas empresas do Pólo Calçadista, as formas de cooperação mais importantes se referem às reivindicações e participações conjuntas em feiras (índice 0,83), seguidos de *design*, estilo de produtos e capacitação de recursos humanos (índice 0,73 e 0,69). As participações são em feiras setoriais nacionais (COUROMODAS e FRANCAL), embora poucas empresas participem. Os menores índices de cooperação, de modo geral, são em vendas conjuntas de produtos e obtenção de financiamento (Tabela 30).

TABELA 30 ÍNDICE DE IMPORTÂNCIA DAS ATIVIDADES COOPERATIVAS* PELAS EMPRESAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA – GOIANIRA (2002 A 2006)

DESCRIÇÃO	MICRO	PEQUENA	GOIANIRA
Compra de insumos e equipamentos	0,02	0,50	0
Venda conjunta de produtos	0,06	0,33	0,27
Desenvolvimento de produtos e processos	0,10	0,67	0,54
Design e estilo de produtos	0,10	0,83	0,73
Capacitação de Recursos Humanos	0,10	0,50	0,69
Obtenção de financiamento	0,08	0,33	0,27
Reivindicações	0,06	0,67	0,83
Participação conjunta em feiras, etc	0,09	0,67	0,83
Outras: especificar	0	0	0

FONTE: Pesquisa de Campo

*Índice = (0*Nº NULAS + 0,3*Nº Baixas + 0,6*Nº Médias + Nº Altas) / (Nº Empresas no Segmento)

Como se vê pela Tabela 31, que resume os resultados das ações cooperativas do arranjo, destacam-se: desenvolvimento de novos produtos, melhoria nos processos produtivos, promoção de nome/marca da empresa no mercado nacional e com menor intensidade, melhoria nas condições de fornecimento dos produtos e melhoria nas condições de comercialização.

TABELA 31 ÍNDICE DOS RESULTADOS OBTIDOS COM AS AÇÕES CONJUNTAS DAS EMPRESAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA – GOIANIRA (2002 A 2006)

DESCRIÇÃO	MICRO	PEQUENA	GOIANIRA
Melhoria na qualidade dos produtos	0,08	0,50	0,78
Desenvolvimento de novos produtos	0,11	0,83	0,78
Melhoria nos processos produtivos	0,11	0,83	0,78
Melhoria nas condições de fornecimento dos produtos	0,11	0,67	0,78
Melhor capacitação de recursos humanos	0,08	0,50	0,73
Melhoria nas condições de comercialização	0,08	0,67	0,78
Introdução de inovações organizacionais	0,08	0,50	0,56
Novas oportunidades de negócios	0,08	0,55	0,64
Promoção de nome/marca da empresa no mercado nacional	0,06	0,83	0,78
Maior inserção da empresa no mercado externo	0,05	0,33	0,78
Outras: especificar	0	0	0

FONTE: Pesquisa de Campo

*Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ NULAS} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$

Cabe ressaltar que os maiores beneficiados destas atividades de cooperação foram às empresas do Pólo Calçadista de Goianira e as pequenas. Estas empresas desenvolvem parcerias com agentes que desempenham papel importante na cooperação. Os principais agentes apontados pelas empresas foram entidades sindicais, órgãos de apoio e promoção, clientes e os fornecedores de insumos (Tabela 32).

Na Tabela 32, observa-se que os índices de importância das microempresas são insignificantes em relação aos agentes. Verificou-se que há um interesse entre as microempresas nas participações conjuntas, entretanto, os mesmos mencionaram que há muitas dificuldades para a cooperação. Assim, com os resultados da pesquisa de campo constatou-se baixo grau de cooperação no conjunto do arranjo que resultam em obstáculos à competitividade e o crescimento sustentado.

TABELA 32 ÍNDICE DOS AGENTES QUE DESEMPENHARAM PAPEL IMPORTANTE NA COOPERAÇÃO* DAS INDÚSTRIAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA – GOIANIRA (2002 A 2006)

AGENTES	MICRO	PEQUENA	GOIANIRA
Empresas			
Outras empresas dentro do grupo	0	0	0,14
Empresas associadas (joint venture)	0	0	0
Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais, componentes e softwares)	0,10	0,83	0,73
Clientes	0,10	0,67	0,73
Concorrentes	0,08	0,50	0,45
Outras empresas do setor	0,08	0,50	0,45
Empresas de consultoria	0,01	0,33	0,49
Universidades e Institutos de Pesquisa			
Universidades	0,04	0,17	0,36
Institutos de Pesquisa	0,05	0,17	0,36
Centro de capacitação profissional, de assistência técnica e de manutenção	0,08	0,33	0,78
Instituições de testes, ensaios e certificações	0,03	0,17	0,36
Outros Agentes			
Representação	0,08	0,50	0,91
Entidades Sindicais	0,10	0,83	0,91
Órgão de apoio e promoção	0,10	0,67	0,91
Agentes financeiros	0,08	0,50	0,73

FONTE: Pesquisa de Campo

*Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ NULAS} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$

Tal fato, no entanto, parecem refletir a precariedade institucional e os problemas estruturais geradores das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas do arranjo. A Tabela 33 apresenta as dificuldades operacionais das empresas, tanto no primeiro ano de vida, quanto em 2006. Verifica-se que as principais dificuldades enfrentadas pelos empresários, sejam no primeiro ano ou em 2006, são pagamento de juros de empréstimos, custo ou falta de capital de giro, a contratação de empregados qualificados e vender a produção.

TABELA 33 ÍNDICE DO GRAU DE DIFICULDADE OPERACIONAL DAS EMPRESAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA – GOIANIRA**

DIFICULDADES	MICRO		PEQUENA		GOIANIRA	
	1ºANO*	2006	1ºANO*	2006	1ºANO*	2006
Contratar empregados qualificados	0,89	0,74	0,82	0,87	0,82	0,90
Produzir com qualidade	0,91	0,82	0,65	0,58	1	0,84
Vender a produção	0,95	0,87	0,65	0,65	0,91	0,80
Custo ou falta de capital de giro	0,89	0,82	0,82	0,77	0,85	0,89
Custo ou falta de capital para aquisição de máquinas e equipamentos	0,91	0,65	0,82	0,53	0,89	0,45
Custo ou falta de capital para aquisição/locação de instalações	0,87	0,66	0,60	0,53	0,87	0
Pagamento de juros de empréstimos	0,88	0,84	0,72	0,88	1	1
Outras. Citar	0	0	0	0	0	0

FONTE: Pesquisa de Campo

* Primeiro ano de vida da empresa.

**Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ NULAS} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$

Durante a pesquisa foi observada à passividade comportamental de ambos os atores, tanto as empresas como as instituições presentes no arranjo. As poucas empresas locais que procuraram atividades de auxílio das instituições normalmente têm suas expectativas atendidas dentro do possível. A maioria, contudo, prefere reclamar sem nunca procurá-las.

Segundo resultado da pesquisa de campo (Tabela 34) verificou-se que os índices das contribuições do sindicato para microempresa apresentaram baixa importância. Entretanto, também foram verificadas ações do sindicato no sentido de promover maior integração entre os microempresários. Nas pequenas empresas e Goianira os índices das contribuições do sindicato são de alta importância.

TABELA 34 ÍNDICE DAS CONTRIBUIÇÕES DE SINDICATOS, ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS LOCAIS* DAS INDÚSTRIAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA – GOIANIRA (2002 A 2006)

TIPO DE CONTRIBUIÇÃO	MICRO	PEQUENA	GOIANIRA
Auxílio na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo	0,40	0,77	0,96
Estímulo na percepção de visões de futuro para ação estratégica	0,38	0,77	0,96
Disponibilidade de informações sobre matérias-primas, equipamento, assistência técnica, consultoria, etc	0,37	0,70	0,96
Identificação de fontes e formas de financiamento	0,38	0,77	0,91
Promoção de ações cooperativas	0,35	0,77	0,91
Apresentação de reivindicações comuns	0,36	0,77	0,91
Criação de fóruns e ambientes para discussão	0,34	0,77	0,91
Promoção de ações dirigidas à capacitação tecnológica De empresas	0,35	0,77	0,91
Estímulo ao desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local	0,35	0,77	0,91
Organização de eventos técnicos e comerciais	0,44	0,83	0,91

FONTE: Pesquisa de Campo

*Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ NULAS} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$

As indústrias do Arranjo Produtivo de Calçados de Goiânia – Goianira participam de poucos programas dos governos federal, estadual e municipal. Observou-se durante a pesquisa, que apenas duas empresas do Pólo Calçadista de Goianira participam do programa o PRODUZIR⁸⁵ do governo estadual, e dos benefícios do financiamento dos galpões. De modo geral, as maiorias não

⁸⁵ PRODUZIR, Instituído em 18 de janeiro de 2000 pela [lei nº13.591](#). Trata-se de incentivo financeiro, que apóia empreendimentos industriais enquadrados no Programa, com base no faturamento e arrecadação tributária propiciada pela empresa beneficiada, no valor equivalente a até 73% (setenta e três por cento) do ICMS gerado pelo período de 07(sete) ou 15(quinze) anos.

participam de programas dos governos federal, estadual e municipal, como mostra a Tabela 35.

TABELA 35 PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR SOBRE AÇÕES ESPECÍFICAS PARA O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA – GOIANIRA

INSTITUIÇÃO	MICROEMPRESA		PEQUENA		GOIANIRA	
	PARTICIPA	NÃO PARTICIPA	PARTICIPA	NAO PARTICIPA	PARTICIPA	NAO PARTICIPA
GOVERNO FEDERAL	0	100%	0	100%	0	0
GOVERNO ESTADUAL	3,85%	96,15%	0	100%	63,64%	36,36%
GOVERNO LOCAL	5,77%	94,23%	0	100%	27,27%	72,73%
SEBRAE	32,69%	67,31	66,67%	33,33%	72,73%	27,27%
SENAI	38,46%	61,54%	66,67%	33,33%	72,73%	27,27%

FONTE: Pesquisa de Campo

No que tange as instituições de capacitação, como o SEBRAE e o SENAI, as empresas participam com maior frequência. A interação das empresas com estas instituições envolve os seguintes tipos de cooperação: melhoria da capacitação da mão-de-obra, treinamento e capacitação no âmbito gerencial. Os resultados são para a melhoria da articulação entre as empresas na promoção do crescimento e sustentação da competitividade do APL, entretanto, ainda têm sido limitados.

No que se refere à participação ou conhecimento das ações específicas para o setor promovido pelos diferentes âmbitos do governo federal, estadual, municipal e as instituições SEBRAE e SENAI, a maioria das empresas pesquisadas declarou não ter conhecimento de políticas governamentais para o setor. As ações do SEBRAE e do SENAI são um pouco mais conhecidas. Estas são também consideradas como as instituições que têm desenvolvido ações mais importantes e reconhecidas pelos empresários, como mostra a Tabela 36.

TABELA 36 AVALIAÇÃO DAS AÇÕES ESPECÍFICAS PARA O SETOR PROMOVIDO PELOS DIFERENTES ÂMBITOS DO GOVERNO

INSTITUIÇÃO	MICROEMPRESA			PEQUENA/GOIANIRA*		
	POSITIVA	NEGATIVA	S/ELEMENTOS	POSITIVA	NEGATIVA	S/ELEMENTOS
GOVERNO FEDERAL	36,54%	23,08%	40,39%	16,67%	33,33%	50%
GOVERNO ESTADUAL	25%	23,08%	51,92%	16,67%	16,67%	66,67%
GOVERNO LOCAL	25%	21,15%	53,85%	0	16,67%	83,33%
SEBRAE	76,92%	0	23,08	83,33%	0	16,67%
SENAI	78,85%	0	21,15	83,33%	0	16,67%

FONTE: Pesquisa de Campo

* A pequena empresa e o Pólo Calçadista de Goianira, os resultados foram iguais.

Na investigação sobre a eficiência de quais políticas públicas que poderiam contribuir para o aumento da eficiência competitiva das empresas do arranjo, coerentemente com os diagnósticos que têm sido realizados no âmbito do APL, os empresários destacam, de modo geral, com quase a mesma ordem de importância, todas as ações sugeridas conforme a Tabela 37. Todavia, aparecem com certo destaque as linhas de crédito e outras formas de financiamentos e incentivos fiscais.

TABELA 37 ÍNDICE DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA AUMENTO DA EFICIÊNCIA COMPETITIVA* DAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE GOIÂNIA – GOIANIRA (2002 A 2006)

AÇÕES DE POLÍTICAS	MICRO	PEQUENA	GOIANIRA
Programas de capacitação profissional e treinamento técnico	0,83	1	1
Melhoria na educação básica	0,79	1	1
Programas de apoio a consultoria técnica	0,85	1	1
Estimulo à oferta de serviços tecnológicos	0,85	1	1
Programas de acesso à informação (produção, tecnologia, mercado, etc)	0,83	1	1
Linhas de crédito e outras formas de financiamento	0,87	1	1
Incentivos fiscais	0,87	1	1
Políticas de fundo de aval	0,83	1	1
Programas de estímulo ao investimento (venture capital)	0,83	0,93	0,91
Outros (especifique)	0	0	0

FONTE: Pesquisa de Campo

*Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ NULAS} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$

Observou-se um grande desconhecimento das políticas públicas de incentivos fiscais financeiros e creditícios por parte das empresas. O acesso ao crédito no arranjo se dá através dos bancos comerciais, no qual as empresas mantêm suas contas correntes. Na maioria das vezes o capital de giro utilizado pelas empresas é através dos cheques pós-datados dos clientes, desconto de duplicatas e os adiantamentos do cartão de crédito.

O Banco do Brasil é a principal instituição lembrada pelos empresários que exportam para a obtenção de crédito tanto para capital de giro quanto para estímulo a exportação⁸⁶. De modo geral, os empresários utilizam os bancos comerciais como citado.

As dificuldades de acesso ao crédito, muito especialmente àquele destinado a capital de giro, é um dos mais importantes entraves ao desenvolvimento do arranjo, com já ficou evidente em vários momentos da pesquisa. Perguntados sobre quais são os principais obstáculos que limitam o acesso a fontes externas de financiamento, os empresários responderam que as dificuldades não estão principalmente na inexistência de linhas de crédito (0,88, 0,93 e 0,96)⁸⁷, mas sim nos entraves burocráticos, assim como nas elevadas exigências de aval e/ou garantias por parte das instituições de financiamento (Tabela 38).

TABELA 38 OS PRINCIPAIS OBSTÁCULOS QUE LIMITAM O ACESSO DAS EMPRESAS AS FONTES EXTERNAS DE FINANCIAMENTO DAS EMPRESAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS GOIÂNIA-GOIANIRA

LIMITAÇÕES	MICRO	PEQUENA	GOIANIRA
Inexistência de linhas de crédito adequadas às necessidades das empresas	0,88	0,93	0,96
Dificuldades ou entraves burocráticos para se utilizar as fontes de financiamento	0,88	0,88	0,96
Exigência de aval/garantias por parte das instituições de Financiamento	0,88	0,88	0,96
Entraves fiscais que impedem o acesso às fontes de Financiamento	0,8	0,93	0,96
Outras. Especifique	0	0	0

FONTE: Pesquisa de Campo

*Índice = $(0 \cdot N^{\circ} \text{ NULAS} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$

⁸⁶ Adiantamento sobre Contratos de Câmbio (ACC) que consistem na antecipação total ou parcial de recursos financeiros ao exportador.

⁸⁷ Índices de importância atribuídos, respectivamente, por micro, pequenos empresários e os de Goianira, às dificuldades mencionadas.

Um ponto importante a ser ressaltado, ligado aos autores da geografia econômica, são os “ativos relacionais”. Além da relevância da história das aglomerações, sua dependência em relação a sua trajetória de construção institucional, bem como de forma incisiva, a importância de políticas públicas ativas na construção de vantagens competitivas localizadas. Neste sentido o caso analisado do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia - Goianira revelou baixa capacidade de ações coletivas.

Assim, o desconhecimento e falta de parceria indicam falta de visão do grande espaço potencial para ações conjuntas que beneficiem a todos. Entretanto, observou-se que o arranjo estudado ainda encontra-se na fase inicial de desenvolvimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da Competitividade do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira foi abordado durante o desenvolvimento deste trabalho de Dissertação sob o enfoque de Arranjos Produtivos Locais (APL), no qual a competitividade está referida a um conjunto de empresas espacialmente interligadas e que se articulam conjuntamente no espaço social em que estão inseridas.

O Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira teve sua formação impulsionada pela agropécuaría, que favoreceu a imigração e investimentos para a região. Assim, pode ter sido o início da produção de calçados em Goiânia, que é paralela ao processo de evolução migratório. A análise da evolução do processo histórico em fases deste arranjo demonstrou a importância das externalidades.

Observou-se que as externalidades marshalliana estão presentes no Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia – Goianira. Primeiro, a concentração de mão-de-obra qualificada. (As capacitações são formadas no próprio local de trabalho). Segundos fatores apontados foram às empresas correlatas e de apoio, fornecedores de matérias-primas como fornecedores de máquinas e equipamentos, peças e componentes ou serviços especializados. Terceiro os transbordamento (*spillovers*) de conhecimento e de tecnologia.

Partiu-se da hipótese que o arranjo tem vantagens locais importantes que contribuem para sua competitividade. A hipótese é verdadeira, e, foram comprovadas com os altos índices das vantagens da localização do arranjo. As principais vantagens em relação à localização das empresas apontadas na pesquisa de campo, tal para micro, como pequena e as empresas do Pólo Calçadista de Goianira foram à disponibilidade de mão-de-obra qualificada e baixo custo de mão-de-obra.

Existem, contudo, dificuldades que limitam a capacidade competitiva das empresas. Nas pequenas e nas empresas do Pólo Calçadista de Goianira as empresas correlatas e de apoio são importantes, porém as matérias-primas são compradas em outros estados. Os empresários reclamaram que no arranjo as empresas fornecedoras não têm quantidades e nem preços para atender-los. Uma das principais dificuldades para os produtores locais é a do acesso ao couro acabado. A maior parte do couro utilizado é adquirida de representantes de curtumes de outros estados ou de revendedores, a preços elevados.

As possibilidades de crescimento e sustentação do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia - Goianira está na ampliação das relações entre os elos da cadeia produtiva, principalmente com os fornecedores de couro. Nesse sentido, o espaço para políticas públicas para o desenvolvimento do arranjo parece ser bastante significativo.

No que se referem à inovação, várias empresas informaram ter introduzido novos produtos e processos em suas empresas, mas os esforços neste campo ainda são muito incipientes e continuam predominando formas artesanais de produção no APL.

As dificuldades para as inovações organizacionais estão relacionadas ao despreparo empresarial quanto ao conhecimento contábil, organizacional e referente a estratégias empresariais, principalmente nas microempresas, já nas pequenas e em Goianira as empresas contratam empregados com curso superior e conhecimento na área.

As fontes de informações que contribuem para melhoria do aprendizado e conhecimento do arranjo são as fontes internas, as áreas de produção, onde ocorre a transmissão do conhecimento "*learning-by-doing*", e seguido das áreas de vendas e *marketing*, onde os empresários obtêm maior conhecimento e informações sobre a demanda.

As empresas do arranjo cooperam e qualificam muito pouco. Os processos de cooperação e aprendizagem não se destacaram como uma

característica do arranjo. Há elevada competitividade e concorrência decorrente das baixas barreiras à entrada e saída de empresa, baixa confiança entre as empresas e os demais agentes locais, revelando um clima de rivalidade.

A cooperação entre os atores é fraca e a concorrência forte. A principal forma de cooperação são as feiras nacionais e, é o principal resultado de algumas poucas ações conjuntas corresponde à promoção da marca do APL.

Há várias instituições presentes no sentido de promover e desenvolver o arranjo. O Estado e as instituições do em torno do arranjo se esforçam no fomento das atividades do setor. Contudo verificou-se a falta de coordenação entre elas. Os mais presentes são o SEBRAE e o SENAI.

Constatou-se que o arranjo não conta com uma estrutura de fomento que realmente dê condições para o aumento de sua competitividade, um papel a ser desempenhado pela governança pública – privada.

Outro desafio que podem reforçar a competitividade são as ações conjuntas deliberadas entre os atores do arranjo para facilitar o acesso de canais de financiamento e mecanismo simplificadores dos procedimentos administrativos, pois a pesquisa mostrou de modo geral, excesso de burocracia e dificuldades de acesso ao crédito para o cumprimento de exigências legais.

Por fim, conclui-se que o desconhecimento e falta de parceria indicam uma falta de visão do grande espaço potencial para ações conjuntas que beneficiem a todos. Dessa forma, falta uma competitividade baseada em fatores sistêmicos. Entretanto, observou-se que o arranjo estudado ainda encontra-se na fase inicial de desenvolvimento em relação aos estudados no Capítulo 2.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABICALÇADOS, Associação das Indústrias de Calçados. Resenha Estatística de 2007. Disponível em <http://www.abicalçados.com.br> Acessado em 31/03/2008

ALBAGLI, S. & BRITO, J., *Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Rio de Janeiro: REDESIST, 2003 Disponível em www.ie.ufrj.br/redesist. Acesso em 04/04/2007

AMARAL FILHO, J.; SOUZA. D. L. R.. *A Grande Transformação e as Estratégias de Desenvolvimento Local*. Ceará: Centro de Estratégias do Desenvolvimento (CED), 2001.

_____.AMARAL FILHO, J.; SOUZA. D. L. R.. É negócio ser pequeno, mas em grupo In: CASTRO, A. C. (org). BNDES, “*Desenvolvimento em debate: painéis do desenvolvimento brasileiro II*”. Rio de Janeiro: Mauad, 2002, p. 85-118.

_____.AMARAL FILHO, J.; SOUZA. D. L. R.. *Arranjo Produtivo de Calçados do Cariri*. Ceará – Fortaleza, outubro, 2003. Texto para discussão Nº 9. IPECE – Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará

AMATO, J. N. Redes de Cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000

ANDRADE, J. E. P. de A., CORREIA, A. R. “*Panorama da indústria mundial de calçados, com ênfase na América Latina*”. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 13, p. 95-126, mar. 2001

ASSINTECAL – Associação Brasileira de Empresas de Componentes de Couro, Calçados e Artefatos, 2007 www.assintecal.org.br. Acessado em 31/03/2008

AYDALOT, P. *Introdução ao relatório de conclusão da pesquisa do GREMI*. Mimeo. Institut de Recherches Economiques et Régionales. Pierre à-mazel. Neuchatel, 1984. Pág. 361

AZEVEDO , P. F.; FRANCISCHINI, A. S. N. . *Estratégias das empresas do setor calçadista diante do novo ambiente competitivo: análise de três casos*. Revista Gestão & Produção v.10, n. 3, pág. 251-265, dez 2003

BECATTINI, G. Os Distritos Industriais na Itália. In: URANI, A. et al. *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999

BOISIER, Sérgio. *Política econômica*. Organização Social e Desenvolvimento Regional. Fortaleza: Ed. Banco do Nordeste. 2000.

BRUSCO, S.. The idea of the industrial districts: its genesis. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W., orgs. *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*. Geneva: ILO Publications. 1990

CAMPOS, A.. *Políticas públicas, estratégias empresariais e dilemas sindicais nas indústrias de couro e calçados*. São Paulo, Desepe/ CUT. Relatório de Pesquisa. 1999

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

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique, *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*, São Paulo, Atlas, 2000.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M., *Globalização & inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul*, Brasília, IBCT/MCT, 1999.

_____.CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M., (Coords.), *Arranjos produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico*, Rio de Janeiro, UFRJ,2000. Disponível em www.ie.ufrj.br/gei/ativid/projetos/gil/public/public3.htm. Acessado em 23.03.2007

CASSIOLATO, J., LASTRES H. E SZAPIRO, M. *Arranjos e sistemas produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico*. NT 27 - Projeto de pesquisa arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas. Rio de Janeiro, 2000.

CORRÊA, A.. *O complexo coureiro-calçadista brasileiro*. BNDES Setorial, n. 14, set. 2001

COSTA, A.. *A cadeia couro-calçados*. Campinas: UNICAMP-IE. Relatório de Pesquisa "Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil". 2002

COUTINHO, L. e FERRAZ, J. C. *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Campinas, Ed. UNICAMP/Papirus, 3ª Edição, 1995.

COUTINHO, L. G. (Coord.). *Estudos de competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Ministério da Ciência e Tecnologia, 1993.

CROCCO, M.; SIMÕES, R.; BORGES, F.; HORACIO, F. O arranjo produtivo calçadista de Nova Serrana – MG. In: TIRONI, L.F. (org.) *Industrialização descentralizada: sistemas industriais localizados*. Brasília: IPEA, 2001

ECIB, - ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA - <http://ftp.mit.gov.br/pubi/compet/Depult.htm>, Campinas, 1993. Acessado em 23/03/2007

FAJNZYLBBER, F.; Competitividad Internacional: Evolucion y Lecciones; Revista de la CEPAL; Santiago – Chile, n. 36; 1988

FARAH JR. Moisés Francisco, “*Uma proposta de estruturação da capacidade competitiva das pequenas e médias empresas metal mecânicas da região de Curitiba através da formação de um cluster*”, Florianópolis, 2002. Tese de Doutorado em Engenharia da Produção.

FORAY, D.. The secrets of industry are in the air: industrial cooperation and the organizational dynamics of the innovative firm. *Research Policy*, North-Holland, v. 20, n. 5. 1991

GAFFARD, J.L. *Economie industrielle et de l'innovation*. Paris: Daloz. 1990

GARCIA, R. C. *Aglomeraciones setoriais ou distritos industriais: um estudo das indústrias têxtil e de calçados no Brasil*. 1996. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

_____.GARCIA, R. C. *Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais*. 2001. Tese (Doutorado) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

GEREFFI, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (1994). *Commodity chains and global capitalism*. Westport: Praeger. 1994

GRAÇA, Hélio. - *A estratégia de desenvolvimento com clusters: a experiência do Banco da Amazônia*. Revista T&C Amazônia, Manaus, ano II, n IV, p. 56-61. ISSN 1678-3824. Publicação quadrimestral da Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica. 2004

HAGUENAUER, L. *Competitividade, Conceitos e Medidas; uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro*. TPD Nº 211, IEI/UFRJ; Rio de Janeiro, 1989

HIRSCHMAN, A.. *Estratégia do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura. 1958

HUMPRHEY, J.; SCHMITZ, H.. *Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research*. IDS Discussion Paper, n. 120.2000

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: WWW.ibge.gov.br Acesso em 14/11/2007

IGLIORI, Danilo C. *Economia dos Clusters Industriais e Desenvolvimento*. São Paulo: Iglu/Fapesp, 2001.

KEHRLE, Luiz. *Um estudo da indústria de calçados da Paraíba: uma apresentação da metodologia utilizada e do espaço de estudo*. João Pessoa: UFPB/PPGE/CME, Set. 2003. (Série Texto para Discussão n. 294).

_____. *Competitividade da indústria de calçados da Paraíba João Pessoa: UFPB/PPGE/CME, Set. 2003. (Série Texto para Discussão n. 295).*

KEHRLE, L.; MOUTINHO, L.. *Competitividade presente e esperada de Arranjos Produtivos de Calçados na Paraíba*. Revista Econ. Contemp., Rio de Janeiro, set./dez. p. 671 – 697. 2005

KRUGMAN, P. *Geography and Trade*. Cambridge, MA: MIT Press, 1991.

KUPFER, D. *Uma Abordagem Neo-Schumpeteriana da Competitividade Industrial*. Ensaios FEE. Porto Alegre, v. 17, n.1. p. 355 – 372. 1996. Disponível em WWW.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1996/kupfer.pdf Acesso em 04/09/2007

LEMOS, C. *Micro, Pequenas e Médias Empresas no Brasil: Novos Requerimentos de Políticas para a promoção de Sistemas Produtivos Locais*. . 2003. Tese (Doutorado) – Instituto de Economia – Universidade Federal do Rio de Janeiro (IE-UFRJ/ COPPE), Rio de Janeiro. Disponível em: http://WWW.sinal.redesist.ie.ufrj.br/dados/nt_count.php?projeto=ts1&cod=1 Acesso em 10/04/2008

LEMOS, C.; PALHANO, A.. *Arranjo produtivo coureiro-calçadista de Campina Grande/ PB*. Rio de Janeiro, IE/UFRJ.. 2000

LUNDVALL, B.-A.. Introduction. In: LUNDVALL, B.-A., ed. *National Systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter. 1992

MARSHALL, Alfred. *Princípios de Economia*. São Paulo: Nova Cultura. 8ª ed.,1985.

MEYER-STAMER. Jorg. *Estratégias de Desenvolvimento Local e Regional: Clusters, Políticas de Localização e Competitividade Sistêmica*. Joinvile: Fundação Empreender, 2001.

MDIC – MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO. 2002 Disponível em: <http://www.pee.mdic.gov.br/arquivo> Acesso em 20/03/2007

MIGLINO, M. A . P. O Local importa? *Um ensaio sobre os nexos entre inovação e espaço segundo autores contemporâneos selecionados*. 2003. 140f. Dissertação - Instituto de Geociências - UNICAMP, Campinas.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC) Sistema Alice Web (Análise de Informações de Comércio Exterior) Disponível em <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br> Acesso em 31/03/2008

MYTELKA, L. K., FARINELLI, F. *Local clusters; innovation systems and sustained competitiveness*. Nota Técnica nº 5 do Projeto: Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Rio de Janeiro: IE/UFRJ/BNDES/FINEP/FUJB, 2000.

PORTER, Michael E. *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 7ª ed. 1989.

POSSAS, M. L. *Competitividade: fatores sistêmicos e política industrial. Implicações para o Brasil*. In: CASTRO, A. B. et al. (Org.). *Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996, p. 71-117.

RAIS/MTE - Relação Anual de Informações Sociais/ Ministério do Trabalho e Emprego, “Pesquisa Anual de Emprego”, 2006. Disponível em <http://WWW.mte.gov.br/geral/estatisticas.asp> e <http://wwwrais.gov.br> . Acesso em 31/08/2008

REDESIST. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Questionário para obtenção de informações sobre Arranjos Produtivos Locais. Abril, 2003. Disponível em WWW.ie.ufrj.br/redesist Acesso em 25/05/2007

REIS, Carlos Nelson dos. *Indústria de calçados: inserção internacional e dinâmica interna*. Revista do Couro. Novo Hamburgo, ano XX, n. 98, mar./abr. 1994.

RICHARDSON, G.. The organization of industry. *Economic Journal*, Sept. 1972

SAMPAIO, M. H. A.. Indústria – *Crise afeta o setor calçadista no ano de 2005 – Indicadores Econômicos 2006 v.33, n. 4. FEE*, Disponível em: www.fee.rsgov.br Acesso em: 22/05/2008

SANDRONI, P. *Novíssimo dicionário de economia*. São Paulo: Editora Best Seller, 11ª ed. 2003

SANTOS, A.; CORRÊA, A.; ALEXIM, F.; PEIXOTO, G.. *Panorama do setor de couro no Brasil. BNDES Setorial*, n. 16, set.. 2002

SCHMITZ, H., "Collective efficiency and increasing returns", *IDS Working Paper 50*, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex, March 1997. Disponível em www.ids.ac.uk/ids/publicat/wp/wp50.pdf Acessado em 20/03/2007

SCHMITZ, H.; KNORRINGA, P. Learning from global buyers. *IDS Discussion Paper*, n. 100. 2000. Disponível em <http://www.ids.ac.uk/ids/global>.

SCHMITZ, H.. Small shoemakers and Fordist giants: tale of a supercluster. *World Development*, v. 23, n. 1.1995

_____.SCHMITZ, H.. Global competition and local cooperation in the Sinos Valley, Brazil. *World Development*, v. 27, n. 9, Sep. 1999

_____.SCHMITZ, H. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. *Ensaio FEE*. Porto Alegre, v. 18, n.2. p. 164 – 200. 1997

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. *World Development*, v. 27, n. 9, Sep. 1999

SCOTT, A.. La economía metropolitana: organización industrial y crecimiento. In: BENKO, G.; LIPIETZ, A., orgs. *Las regiones que ganan: distritos y redes: los nuevos para dignmas de la geografía económica*. Valencia: Edicions Alfons el magnanim. 1994

SCOTT, A. The geographic foundations of industrial performance. In: CHANDLER, A.; HAGSTRON, P.; SOLVELL, O., orgs. *The dynamic firm: the role of technology, strategy, organization, and regions*. Oxford University Press. 1998

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa Disponível em: WWW.sebrae.com.br Acesso em 28/11/2008

SENAI - Serviço de Aprendizagem Industrial Disponível em WWW.senaigo.com.br Acesso em 28/11/2008

STORPER, M.; HARRISON, B.. Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. *Research Policy*, North-Holland, v. 20, n. 5.1991

SUZIGAN. W.. *Indústria brasileira origem e desenvolvimento*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1986

_____.SUZIGAN, Wilson, "Reestruturação industrial e competitividade nos países avançados e nos NIC's asiáticos: lições para o Brasil" in: *Reestruturação Industrial e Competitividade Internacional*. Wilson Suzigan et al., São Paulo: Fundação SEADE, 1989.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. *Governança em sistemas de MPMEs em clusters industriais*. Rio de Janeiro, UFRJ (Relatório de pesquisa). 2002. Disponível em <http://www.fclar.unesp.br/pesq/grupos/geein/02atividades/7pesquisacluster/geein027.htm>

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S.. *Sistemas Produtivos Locais no Estado de São Paulo: o caso da indústria de calçados de Franca*. Brasília: IPEA. Relatório de pesquisa. 2000

SUZIGAN, W. ; FURTADO, J. ; GARCIA, R. de C. ; SAMPAIO, S. e K . *Sistemas Locais de Produção: Mapeamento, Tipologia e Sugestões de Políticas*. Revista de Economia Política, v. 24, n. 4, p. 543-562, 2004.

SUZIGAN, W. ; FURTADO, J. *Política industrial e desenvolvimento*. Revista de Economia Política, São Paulo, v. 26, p. 163-185, 2006.

VARGAS, M. A., "Aspectos conceituais e metodológicos na análise dos arranjos produtivos e inovativos locais, Nota técnica", 1. *Programa de Pesquisa Micro e Pequenas Empresas em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais*, Brasília, Sebrae, 2000.

_____.VARGAS, M. A. *Micro e Pequenas Empresas em Arranjos Produtivos Locais*. Programa SEBRAE/FEPESE/UFSC/NEITEC de Bolsas de Mestrado. Aspectos Conceituais e metodológicos na análise de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Santa Catarina: 2003.

WIKIPÉDIA, Município de Goianira, 2008 Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Goianira> Acesso em 31/03/2008

WIKIPÉDIA, Município de Goiânia, 2008. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Goi%C3%A2nia> Acesso em 31/03/2008

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press, 1985

ANEXO

**QUESTIONARIO PARA O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE
CALÇADOS GOIÂNIA – GOIANIRA**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO E PLANEJAMENTO TERRITORIAL**

**QUESTIONARIO PARA O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE
CALÇADOS GOIÂNIA – GOIANIRA**

GOIÂNIA, OUTUBRO DE 2008.

**AS EMPRESAS NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS,
GOIÂNIA – GOIANIRA.**

Código de identificação: Município: _____ Número do questionário _____

I – IDENTIFICACAO DA EMPRESA

1. Razão Social: _____

2. Endereço: _____

3. Município de Localização: _____ (código IBGE) _____

4. Segmento de atividade principal (classificação CNAE): _____

5. Pessoal ocupado atual: _____

7. Ano de fundação: _____

8. Número de Sócios fundadores: _____

9. Perfil do principal sócio fundador:

Perfil	Dados
Idade quando criou a empresa	
Sexo	() 1. Masculino () 2. Feminino
Escolaridade quando criou a empresa (assinale o correspondente a classificação abaixo)	1.() 2.() 3.() 4.() 5.() 6.() 7.() 8.()
Seus pais eram empresários	() 1. Sim () 2. Não

1. Analfabeto; 2. Ensino Fundamental Incompleto; 3. Ensino Fundamental Completo; 4. Ensino Médio Incompleto; 5. Ensino Médio Completo; 6. Superior Incompleto; 7. Superior Completo; 8. Pós – Graduação.

10. Identifique a principal atividade que o sócio fundador exercia antes de criar a empresa:

	Atividades
() 1.	Estudante universitário
() 2.	Estudante de escola técnica
() 3.	Empregado de micro ou pequena empresa local
() 4.	Empregado de média ou grande empresa local
() 5.	Empregado de empresa de fora do arranjo
() 6.	Funcionário de instituição pública
() 7.	Empresário
() 8.	Outra atividade. Citar

11. Estrutura do capital da empresa:

Estrutura do capital da empresa	Participação (%) No 1º ano	Participação (%) Em 2006
Dos sócios		
Empréstimos de parentes e amigos		
Empréstimos de instituições financeiras gerais		
Empréstimos de instituições de apoio as MPEs		
Adiantamento de materiais por fornecedores		
Adiantamento de recursos por clientes		
Outras. Citar:		
Total	100%	100%

12. Identifique as principais dificuldades na operação da empresa. Favor indicar a dificuldade utilizando a escala, onde 0 é nulo, 1 é baixa dificuldade, 2 é média dificuldade e 3 alta dificuldade.

Principais dificuldades	No primeiro ano de vida				Em 2007			
	(0)	(1)	(2)	(3)	(0)	(1)	(2)	(3)
Contratar empregados qualificados	(0)	(1)	(2)	(3)	(0)	(1)	(2)	(3)
Produzir com qualidade	(0)	(1)	(2)	(3)	(0)	(1)	(2)	(3)
Vender a produção	(0)	(1)	(2)	(3)	(0)	(1)	(2)	(3)
Custo ou falta de capital de giro	(0)	(1)	(2)	(3)	(0)	(1)	(2)	(3)
Custo ou falta de capital para aquisição de máquinas e equipamentos	(0)	(1)	(2)	(3)	(0)	(1)	(2)	(3)
Custo ou falta de capital para aquisição/locação de instalações	(0)	(1)	(2)	(3)	(0)	(1)	(2)	(3)
Pagamento de juros de empréstimos	(0)	(1)	(2)	(3)	(0)	(1)	(2)	(3)
Outras. Citar	(0)	(1)	(2)	(3)	(0)	(1)	(2)	(3)

13. Informe o número de pessoas que trabalham na empresa, segundo características das relações de trabalho:

Tipo de relação de trabalho	Número de pessoal ocupado
Sócio proprietário	
Contratos formais	
Estagiário	
Serviço temporário	
Terceirizados	
Familiares sem contrato formal	
Total	

II – PRODUÇÃO, MERCADOS E EMPREGO.

1. Produção Atual

Número de Pares ano	
Preço Médio	R\$

2. Evolução da empresa:

Anos	Pessoal ocupado	Faturamento Preços correntes (R\$)	Mercados (%)				
			Vendas nos Municípios do arranjo	Vendas no Estado	Vendas no Brasil	Vendas no Exterior	Total
2002							
2006							

3. Escolaridade do pessoal ocupado (situação atual):

Ensino	Número de pessoal ocupado
Analfabeto	
Ensino fundamental incompleto	
Ensino fundamental completo	
Ensino médio incompleto	
Ensino médio completo	
Superior incompleto	
Superior completo	
Pós – Graduação	
Total	

4. Quais fatores são determinantes para manter a capacidade competitiva na principal linha de produto? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Fatores	Grau de importância			
Qualidade de matéria-prima e outros insumos	(0)	(1)	(2)	(3)
Qualidade da mão-de-obra	(0)	(1)	(2)	(3)
Custo da mão-de-obra	(0)	(1)	(2)	(3)
Nível tecnológico dos equipamentos	(0)	(1)	(2)	(3)
Capacidade de introdução de novos produtos/processos	(0)	(1)	(2)	(3)
Desenho e estilo nos produtos	(0)	(1)	(2)	(3)
Estratégias de comercialização	(0)	(1)	(2)	(3)
Qualidade do produto	(0)	(1)	(2)	(3)
Capacidade de atendimento (volume e prazo)	(0)	(1)	(2)	(3)
Outra. Citar:	(0)	(1)	(2)	(3)

III – INOVAÇÃO, COOPERAÇÃO E APRENDIZADO

1. Qual a ação da sua empresa **no período entre 2002 e 2006**, quanto à **introdução de inovações**? Informe as principais características conforme listado abaixo.

Descrição	1. Sim	2. Não	Descrever
Inovações de produto			
Produto novo para sua empresa, mas já existente no mercado?	(1)	(2)	
Produto novo para o mercado nacional?	(1)	(2)	
Produto novo para o mercado internacional?	(1)	(2)	
Inovações de processo			
Processos tecnológicos novos para a sua empresa, mas já existente no setor?	(1)	(2)	
Processos tecnológicos novos para o setor de atuação?	(1)	(2)	
Outros tipos de inovação			
Criação ou melhoria substancial, do ponto de vista tecnológico, do modo de acondicionamento de produtos (embalagem)?	(1)	(2)	
Inovações no desenho de produtos?	(1)	(2)	
Realização de mudanças organizacionais (inovações organizacionais)			
Implementação de técnicas avançadas de gestão?	(1)	(2)	
Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional?	(1)	(2)	
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de marketing?	(1)	(2)	
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização?	(1)	(2)	
Implementação de novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISSO 9000 14000, etc.)	(1)	(2)	

2. Avalie a importância do **impacto resultante na introdução de inovações** introduzidas durante os últimos seis anos, **2002 a 2006**, na sua empresa. Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Descrição	Grau de Importância			
Aumento da produtividade da empresa	(0)	(1)	(2)	(3)
Ampliação da gama de produtos ofertados	(0)	(1)	(2)	(3)
Aumento da quantidade de produtos	(0)	(1)	(2)	(3)
Permitiu que a empresa mantivesse a sua participação Nos mercados de atuação	(0)	(1)	(2)	(3)
Aumento da participação no mercado interno da empresa	(0)	(1)	(2)	(3)
Aumento da participação no mercado externo da empresa	(0)	(1)	(2)	(3)
Permitiu que a empresa abrisse novos mercados	(0)	(1)	(2)	(3)
Permitiu a redução de custos do trabalho	(0)	(1)	(2)	(3)
Permitiu a redução de custos de insumos	(0)	(1)	(2)	(3)

Permitiu a redução do consumo de energia	(0)	(1)	(2)	(3)
Permitiu o enquadramento em regulação e normas padrão relativas ao:				
- Mercado Interno	(0)	(1)	(2)	(3)
- Mercado Externo	(0)	(1)	(2)	(3)
Permitiu reduzir o impacto sobre o meio ambiente	(0)	(1)	(2)	(3)

3. Que **tipo de atividade inovativa** sua empresa desenvolveu **no ano de 2006?**

Indique o grau de Constancia dedicado à atividade assinalando (0) se não desenvolveu, (1) se desenvolveu rotineiramente, e (2) se desenvolveu ocasionalmente.

Descrição	Grau de Constância		
Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) na sua empresa	(0)	(1)	(2)
Aquisição externa de P&D	(0)	(1)	(2)
Aquisição de máquinas e equipamentos que implicaram em significativas Melhorias tecnológicas de produtos/processos ou que estão associadas Aos novos produtos/processos	(0)	(1)	(2)
Aquisição de outras tecnologias (softwares, licenças ou acordo de transferência de tecnologias tais como, patentes, marcas, segredos industriais)	(0)	(1)	(2)
Projeto industrial ou desenho industrial associados a produtos/processos Tecnologicamente novos ou significativamente melhorados	(0)	(1)	(2)
Programa de treinamento orientado à introdução de produtos/processos Tecnologicamente novos ou significativamente melhorados	(0)	(1)	(2)
Programas de gestão da qualidade ou de modernização organizacional, tais como: qualidade total, reengenharia de processos administrativos, desverticalização do processo produtivo, métodos de "Just in time", etc.	(0)	(1)	(2)
Novas formas de comercialização e distribuição para o mercado de produtos Novos ou significativamente	(0)	(1)	(2)

4. Sua empresa efetuou atividades de **treinamento e capacitação** de recursos humanos **durante os últimos cinco anos, 2002 a 2006?** Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Descrição	Grau de Importância			
Treinamento na empresa	(0)	(1)	(2)	(3)
Treinamento em cursos técnicos realizados no arranjo	(0)	(1)	(2)	(3)
Treinamento em cursos técnicos realizados fora do arranjo	(0)	(1)	(2)	(3)
Estágios em empresas fornecedoras ou clientes	(0)	(1)	(2)	(3)
Estágios em empresas do grupo	(0)	(1)	(2)	(3)
Contratação de técnicos/engenheiros de outras empresas do arranjo	(0)	(1)	(2)	(3)
Contratação de técnicos/engenheiros de empresas fora do arranjo	(0)	(1)	(2)	(3)
Absorção de formados dos cursos universitários localizados no arranjo ou próximos	(0)	(1)	(2)	(3)
Absorção de formados dos cursos técnicos localizados no arranjo ou próximos	(0)	(1)	(2)	(3)

5. Quais dos seguintes itens desempenharam um papel importante como **fonte de informação para o aprendizado, durante os últimos cinco anos, 2002 a 2006?** Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa. Indicar a formalização utilizando 1 para formal e 2 para informal. Quanto à localização utilizar 1 quando localizado no arranjo, 2 no estado, 3 no Brasil, 4 no exterior.

	Grau de Importância				Formalização		Localização			
Fontes Internas										
Departamento de P&D	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)				
Área de produção	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)				
Áreas de vendas e marketing, serviços internos de atendimento ao cliente	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)				
Outros (especifique)	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)				
Fontes Externas										
Outras empresas dentro do grupo	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Empresas associadas (joint venture)	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais)	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Clientes	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Concorrentes	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Outras empresas do setor	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Empresas de consultoria	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Universidades e Outros Institutos de Pesquisas										
Universidades	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Institutos de Pesquisa	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Centro de capacitação profissional, de assistência técnica e de manutenção	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Instituições de testes, ensaios e certificações	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Outras fontes de informação										
Licença, patentes e "Know-how"	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Conferências, Seminários, Cursos e Publicações Especializadas	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Feiras, Exibições e Lojas	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Encontros de lazer (Clubes, Restaurantes, etc.)	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Associações empresariais locais (inclusive consórcio de exportações)	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Informações de rede baseadas na internet ou computador	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)

6. Durante os últimos seis anos, **2002 a 2006**, sua empresa esteve envolvida em **atividades cooperativas**, formais ou informais, com outra (s) empresa ou organização?

() 1.	Sim
() 2.	Não

7. Em caso afirmativo, quais dos seguintes agentes desempenharam **papel importante como parceiros, durante os últimos cinco anos, 2002 a 2006**? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa. Indicar a formalização utilizando 1 para formal e 2 para informal. Quanto à localização utilizar 1 quando localizado no arranjo, 2 no estado, 3 no Brasil, 4 no exterior.

Agentes	Importância				Formalização		Localização			
Empresas										
Outras empresas dentro do grupo	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Empresas associadas (joint venture)	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais, componentes e softwares)	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Clientes	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Concorrentes	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Outras empresas do setor	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Empresas de consultoria	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Universidades e Institutos de Pesquisa										
Universidades	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Institutos de Pesquisa	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Centro de capacitação profissional, de assistência técnica e de manutenção	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Instituições de testes, ensaios e certificações	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Outros Agentes										
Representação	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Entidades Sindicais	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Órgão de apoio e promoção	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Agentes financeiros	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)

8. Qual a importância das seguintes **formas de cooperação realizadas durante os últimos cinco anos, 2002 a 2006 com outros agentes do arranjo**? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Descrição	Grau de importância			
Compra de insumos e equipamentos	(0)	(1)	(2)	(3)
Venda conjunta de produtos	(0)	(1)	(2)	(3)
Desenvolvimento de produtos e processos	(0)	(1)	(2)	(3)
Design e estilo de produtos	(0)	(1)	(2)	(3)

Capacitação de Recursos Humanos	(0)	(1)	(2)	(3)
Obtenção de financiamento	(0)	(1)	(2)	(3)
Reivindicações	(0)	(1)	(2)	(3)
Participação conjunta em feiras, etc.	(0)	(1)	(2)	(3)
Outras: especificar	(0)	(1)	(2)	(3)

9. Caso a empresa já tenha participado de alguma forma de cooperação com agentes locais, como **avalia os resultados das ações conjuntas já realizadas**. Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Descrição	Grau de Importância			
	(0)	(1)	(2)	(3)
Melhoria na qualidade dos produtos	(0)	(1)	(2)	(3)
Desenvolvimento de novos produtos	(0)	(1)	(2)	(3)
Melhoria nos processos produtivos	(0)	(1)	(2)	(3)
Melhoria nas condições de fornecimento dos produtos	(0)	(1)	(2)	(3)
Melhor capacitação de recursos humanos	(0)	(1)	(2)	(3)
Melhoria nas condições de comercialização	(0)	(1)	(2)	(3)
Introdução de inovações organizacionais	(0)	(1)	(2)	(3)
Novas oportunidades de negócios	(0)	(1)	(2)	(3)
Promoção de nome/marca da empresa no mercado nacional	(0)	(1)	(2)	(3)
Maior inserção da empresa no mercado externo	(0)	(1)	(2)	(3)
Outras: especificar	(0)	(1)	(2)	(3)

IV – ESTRUTURA, GOVERNANÇA E VANTAGENS ASSOCIADAS AO AMBIENTE LOCAL

1. Quais são as principais **vantagens que a empresa tem por estar localizada no arranjo**? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Externalidades	Grau de importância			
	(0)	(1)	(2)	(3)
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada	(0)	(1)	(2)	(3)
Baixo custo de mão-de-obra	(0)	(1)	(2)	(3)
Proximidade com os fornecedores de insumos E matéria-prima	(0)	(1)	(2)	(3)
Proximidade com os clientes/consumidores	(0)	(1)	(2)	(3)
Infra-estrutura física (energia, transporte, comunicação)	(0)	(1)	(2)	(3)
Proximidade com produtores de equipamentos	(0)	(1)	(2)	(3)
Disponibilidade de serviços técnicos especializados	(0)	(1)	(2)	(3)
Existência de programas de apoio e promoção	(0)	(1)	(2)	(3)
Proximidade com universidades e centros de pesquisa	(0)	(1)	(2)	(3)
Outra. Citar	(0)	(1)	(2)	(3)

2. Quais as principais **transações comerciais que a empresa realiza localmente** (no município ou região)? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Tipos de transações	Grau de importância			
	(0)	(1)	(2)	(3)
Aquisição de insumos e matéria prima	(0)	(1)	(2)	(3)
Aquisição de equipamentos	(0)	(1)	(2)	(3)
Aquisição de componentes e peças	(0)	(1)	(2)	(3)
Aquisição de serviços (manutenção, marketing, etc.)	(0)	(1)	(2)	(3)
Vendas de produtos	(0)	(1)	(2)	(3)

3. Qual a importância para a sua empresa das seguintes **características da mão-de-obra local**? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Características	Grau de importância			
	(0)	(1)	(2)	(3)
Escolaridade formal de 1º e 2º graus	(0)	(1)	(2)	(3)
Escolaridade em nível superior e técnico	(0)	(1)	(2)	(3)
Conhecimento prático e/ou técnico na produção	(0)	(1)	(2)	(3)
Disciplina	(0)	(1)	(2)	(3)
Flexibilidade	(0)	(1)	(2)	(3)
Criatividade	(0)	(1)	(2)	(3)
Capacidade para aprender novas qualificações	(0)	(1)	(2)	(3)
Outros. Citar	(0)	(1)	(2)	(3)

4. A empresa atua como **subcontratada ou subcontratante** de outras empresas, através de contrato ou acordo de fornecimento regular e continuado de peças, componentes, materiais ou serviços? Identifique o porte das empresas envolvidas assinalando 1 para Micro e Pequenas Empresas e 2 para Grandes e Médias empresas.

4.1 Sua empresa mantém relações de subcontratação com outras empresas?

(1) Sim	(2) Não
---------	---------

Caso a resposta seja negativa passe para a questão 7.

4.2 Caso a resposta anterior seja afirmativa, identifique

Sua empresa é:	Porte da empresa subcontratante	
Subcontratada de empresa local	(1)	(2)
Subcontratada de empresa localizada fora do arranjo	(1)	(2)
	Porte da empresa subcontratada	
Subcontratante de empresa local	(1)	(2)
Subcontratante de empresa localizada fora do arranjo	(1)	(2)

5. Caso sua empresa seja **subcontratada**, indique o **tipo de atividade** que realiza e a **localização** da empresa subcontratante: 1 significa que a empresa não realiza este tipo de atividade, 2 significa que a empresa realiza a atividade para uma subcontratante localizada dentro do arranjo, e 3 significa que a empresa realiza a atividade para uma subcontratante localizada fora do arranjo.

Tipo de atividade	Localização		
	(1)	(2)	(3)
Fornecimento de insumos e componentes	(1)	(2)	(3)
Etapas do processo produtivo (montagem, embalagem, etc.)	(1)	(2)	(3)
Serviços especializados na produção (laboratórios, engenharia, manutenção, certificação, etc.)	(1)	(2)	(3)
Administrativas (gestão, processamento de dados, contabilidade, recursos humanos)	(1)	(2)	(3)
Desenvolvimento de produto (design, projeto, etc.)	(1)	(2)	(3)
Comercialização	(1)	(2)	(3)
Serviços gerais (limpeza, refeições, transporte, etc.)	(1)	(2)	(3)

6. Caso sua empresa seja **subcontratante**, indique o **tipo de atividade** e a **localização** da empresa subcontratada: 1 significa que a empresa não realiza este tipo de atividade, 2 significa que a empresa subcontrata esta atividade de outra empresa localizada dentro do arranjo, e 3 significa que a sua empresa subcontrata esta atividade de outra empresa localizada fora do arranjo.

Tipo de atividade	Localização		
	(1)	(2)	(3)
Fornecimento de insumos e componentes	(1)	(2)	(3)
Etapas do processo produtivo (montagem, embalagem, etc.)	(1)	(2)	(3)
Serviços especializados na produção (laboratórios, engenharia, manutenção, certificação, etc.)	(1)	(2)	(3)
Administrativas (gestão, processamento de dados, contabilidade, recursos humanos)	(1)	(2)	(3)
Desenvolvimento de produto (design, projeto, etc.)	(1)	(2)	(3)
Comercialização	(1)	(2)	(3)
Serviços gerais (limpeza, refeições, transporte, etc.)	(1)	(2)	(3)

7. Como a sua empresa **avalia a contribuição de sindicatos, associações, cooperativas, locais** no tocante às seguintes atividades: Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Tipo de contribuição	Grau de importância			
Auxílio na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo	(0)	(1)	(2)	(3)
Estímulo na percepção de visões de futuro para ação estratégica	(0)	(1)	(2)	(3)
Disponibilidade de informações sobre matérias-primas, Equipamento, assistência técnica, consultoria, etc.	(0)	(1)	(2)	(3)
Identificação de fontes e formas de financiamento	(0)	(1)	(2)	(3)
Promoção de ações cooperativas	(0)	(1)	(2)	(3)
Apresentação de reivindicações comuns	(0)	(1)	(2)	(3)
Criação de fóruns e ambientes para discussão	(0)	(1)	(2)	(3)
Promoção de ações dirigidas à capacitação tecnológica De empresas	(0)	(1)	(2)	(3)
Estímulo ao desenvolvimento do sistema de ensino e Pesquisa local	(0)	(1)	(2)	(3)
Organização de eventos técnicos e comerciais	(0)	(1)	(2)	(3)

V – POLÍTICAS PÚBLICAS E FORMAS DE FINANCIAMENTO

1. A empresa **participa ou tem conhecimento sobre algum tipo de programa** ou ações específicas para o segmento onde atua, promovido pelos diferentes âmbitos de governo e/ou instituições abaixo relacionados:

Instituição/esfera governamental	1. Não tem conhecimento	2. Conhece, mas não participa	3. Conhece e participa
Governo federal	(1)	(2)	(3)
Governo estadual	(1)	(2)	(3)
Governo local/municipal	(1)	(2)	(3)
SEBRAE	(1)	(2)	(3)
Outras Instituições	(1)	(2)	(3)

2. Qual a sua **avaliação dos programas ou ações específica** para o segmento onde atua, promovido pelos diferentes âmbitos de governo e/ou instituições abaixo relacionados:

Instituição/esfera governamental	1. Avaliação positiva	2. Avaliação negativa	3. Sem elementos para avaliação
Governo federal	(1)	(2)	(3)
Governo estadual	(1)	(2)	(3)
Governo local/municipal	(1)	(2)	(3)
SEBRAE	(1)	(2)	(3)
Outras Instituições	(1)	(2)	(3)

3. Quais **políticas públicas** poderiam contribuir para o aumento da eficiência competitiva das empresas do arranjo? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Ações de Política	Grau de importância			
Programas de capacitação profissional e treinamento técnico	(0)	(1)	(2)	(3)
Melhoria na educação básica	(0)	(1)	(2)	(3)
Programas de apoio a consultoria técnica	(0)	(1)	(2)	(3)
Estímulo à oferta de serviços tecnológicos	(0)	(1)	(2)	(3)
Programas de acesso à informação (produção, tecnologia, mercado, etc.)	(0)	(1)	(2)	(3)
Linhas de crédito e outras formas de financiamento	(0)	(1)	(2)	(3)
Incentivos fiscais	(0)	(1)	(2)	(3)
Políticas de fundo de aval	(0)	(1)	(2)	(3)
Programas de estímulo ao investimento (venture capital)	(0)	(1)	(2)	(3)
Outros (especifique)	(0)	(1)	(2)	(3)

4. Indique **os principais obstáculos que limitam o acesso da empresa as fontes externas de financiamento**: Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Limitações	Grau de importância			
Inexistência de linhas de crédito adequadas às necessidades da empresa	(0)	(1)	(2)	(3)
Dificuldades ou entraves burocráticos para se utilizar as fontes de financiamento	(0)	(1)	(2)	(3)
Exigência de aval/garantias por parte das instituições de financiamento	(0)	(1)	(2)	(3)
Entraves fiscais que impedem o acesso às fontes de financiamento	(0)	(1)	(2)	(3)
Outras. Especifique	(0)	(1)	(2)	(3)

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.