

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AUREA REGINA GARCIA LOPES**

**A DINÂMICA DA COOPERAÇÃO, DA INTERAÇÃO E DAS  
FORMAS DE GOVERNANÇA NO ARRANJO PRODUTIVO  
CALÇADISTA DE SÃO JOÃO BATISTA - SC.**

**FLORIANÓPOLIS**

**2006**

**Aurea Regina Garcia Lopes**

**A DINÂMICA DA COOPERAÇÃO, DA INTERAÇÃO E DAS  
FORMAS DE GOVERNANÇA NO ARRANJO PRODUTIVO  
CALÇADISTA DE SÃO JOÃO BATISTA - SC.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre em Administração.  
Universidade Federal de Santa Catarina.  
Curso de Pós-Graduação em Administração.  
Área de concentração Políticas e Gestão  
Institucional.

Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.  
Co-orientador: Sílvio Antônio Ferraz Cario, Dr.

**FLORIANÓPOLIS  
2006**

**Aurea Regina Garcia Lopes**

**A DINÂMICA DA COOPERAÇÃO, DA INTERAÇÃO E DAS  
FORMAS DE GOVERNANÇA NO ARRANJO PRODUTIVO  
CALÇADISTA DE SÃO JOÃO BATISTA - SC.**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional, do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 03 de agosto de 2006.

---

Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Sílvio Antônio Ferraz Cário  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Luis Moretto Neto  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. José Carlos Barbieri  
Fundação Getúlio Vargas

**Dedico este trabalho para Desirée e Douglas.**

## **AGRADECIMENTOS**

Tenho que agradecer a muitas pessoas pela conquista deste objetivo. Na tentativa de não ser injusta vindo esquecer de citar algum nome, e podendo dar a impressão de valorizar algumas pessoas sendo displicente com outras, faço a opção de agradecer de coração todas às pessoas que colaboraram positivamente desde a minha graduação até este momento, quando completo mais uma etapa da minha vida.

Do mesmo modo que uma catedral é algo mais do que as pedras de que é feita, assim como uma pessoa é algo mais que uma série de pensamentos e sentimentos, assim também a vida da sociedade é algo mais que a soma da vida dos indivíduos.

Alfred Marshall, 1890.

## RESUMO

LOPES, Aurea Regina Garcia. **A dinâmica da cooperação, da interação e das formas de governança do arranjo produtivo calçadista de São João Batista - SC**. 2006. 252 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

Co-orientador: Sílvio Antônio Ferraz Cario, Dr.

Defesa: 03/08/06

O trabalho buscou evidenciar a dinâmica da cooperação, da interação e das formas de governança do arranjo produtivo calçadista de São João Batista - SC. A escolha deste objeto de pesquisa ocorreu em função da localidade vir apresentando desempenho acentuado a partir do ano 2.000, se constituindo no principal aglomerado produtivo de calçados em SC, responsável por 95% da produção de calçados no Estado, e o sétimo pólo calçadista no Brasil. Para tanto, neste estudo foram analisadas as empresas produtoras de calçados, as instituições de apoio, e alguns representantes locais. Foram utilizadas abordagens norteadoras de diversos autores, a saber: Marshall, Porter, Humphrey, Schmitz, Storper, Harrison, Becattini, Cassiolato, Cocco, Garofoli, Lastres, dentre outros, visando sustentar de forma teórica e analítica o estudo. Os resultados obtidos apontam que nesta localidade há uma aglomeração produtiva de agentes econômicos, políticos e sociais que desenvolvem um conjunto específico de atividades econômicas e, que apresentam vínculos mesmo que incipientes. A cooperação e a interação são processos em andamento, sendo mais efetivas na forma vertical, expressas pelas relações entre produtores fabris e, os ateliês. Nas formas de governança a ocorrência mais visível é da governança híbrida, que tende a fazer tratativas diferentes dependendo do tipo de relação que se pretende, no sentido de atender a diversidade de experiências. Ainda que este arranjo produtivo local não apresente expressiva articulação entre os agentes, devem ser desenvolvidas ações no sentido de aprimorar as relações de cooperação, interação e governança entre os atores, tais como, estimular as empresas a partilhar informações; estruturar grupos de empresários ou uma cooperativa de compras; buscar parcerias com universidades, entre outras.

**Palavras-chave:** Cooperação. Interação. Governança.

## ABSTRACT

LOPES, Aurea Regina Garcia. **A dinâmica da cooperação, da interação e das formas de governança do arranjo produtivo calçadista de São João Batista - SC.** 2006. 252 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

Co-orientador: Sílvio Antônio Ferraz Cario, Dr.

Defesa: 03/08/06

This work aimed at bringing about evidence of the dynamics of the cooperation, of the interaction and in the forms of governance of shoes manufacturing productive arrangement in São João Batista - SC. The present research object was selected due to the fact that the region has been showing economic grow since the year 2.000, constituting the principal productive agglomerate of shoes manufacturing in SC, responsible for 95% of the production of footwears in the State, and the seventh shoes manufacturing pole in Brazil. With that considered, in this study the shoes manufacturing companies, the support institutions, and some local representatives were analyzed. The approaches of several authors were taken into consideration, such as: Marshall, Porter, Humphrey, Schmitz, Storper, Harrison, Becattini, Cassiolato, Cocco, Garofoli, Lastres, among others, seeking to sustain theoretical and analytic the study. The results point that in that place there is a productive gathering of economical, political and social agents that develop a specific group of economical activities and, which shows connections, even though incipient. The cooperation and the interaction are ongoing process, being more effective in the vertical form, expressed through the relationship among industrial producers and, the *ateliês*. Regarding the governance form the most visible occurrence is of the hybrid governance that tends to do different undertaking depending on the relationship type that is intended, in the sense of assisting the diversity of experiences. Although in this productive arrangement region it is not very expressive the articulation among the agents, actions should be developed in the sense of perfecting the cooperation relationships, interaction and governance among the actors, such as, to stimulate the companies to share information; to structure entrepreneurs' groups or a cooperative of purchases; and to look for partnerships with universities, among others.

**Key words:** Cooperation. Interaction. Governance.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: O processo produtivo genérico do calçado.....	71
Figura 2: Cadeia Produtiva do Setor de calçados.....	81
Figura 3: Formas de governança encontradas no arranjo produtivo de São João Batista.....	200
Gráfico 1 – Produção e consumo de calçados no Brasil – 1999-2005 – em milhões de pares	86
Gráfico 2 – Trajetória de crescimento da produção e exportações de calçados no Brasil – 1999-2005 – em milhões de pares.....	87
Gráfico 3 – Consumo per capita de calçados no Brasil – 1999-2005.....	87
Gráfico 4 – Exportações e Importações de calçados no Brasil – 1999-2005 – em milhões de pares.....	88
Quadro 1: Possíveis circunstâncias do estabelecimento do capital social.....	51
Quadro 2: Tipologia de cadeias ou sistemas de produção segundo Storper e Harrison.....	57
Quadro 3: Tipos de governança e seus determinantes.....	58
Quadro 4: Tipos de espaços industriais distintos.....	59
Quadro 5: Tipologia de <i>Clusters</i> espontâneos.....	60
Quadro 6: Tipos de governança estabelecida por Gereffi.....	61
Quadro 7: Tipos de organização estruturada por Gurisatti.....	61
Quadro 8: Categorias de público privado e governança global local de atividades econômicas.....	63
Quadro 9: Categorias de análise.....	109
Quadro 10: Infraestrutura educacional local/regional do arranjo produtivo de São João Batista – SC, 2006.....	122
Quadro 11: Infraestrutura Institucional local: Associações, Sindicatos de empresas/trabalhadores, cooperativas e outras instituições públicas locais do arranjo produtivo de São João Batista – SC, 2006.....	123
Quadro 12: Empresas fornecedoras locais do arranjo produtivo de calçados em São João Batista – SC, 2006.....	154
Quadro 13: Quadro conclusivo sobre relações de cooperação e interação no arranjo produtivo de São João Batista – SC, 2006.....	167

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais países produtores de calçados – 1999- 2004.....	75
Tabela 2 – Os principais países consumidores de calçados – 1999-2004 .....	76
Tabela 3 – Principais países exportadores de calçados – 1999-2004.....	76
Tabela 4 – Principais países importadores de calçados – 1999-2004.....	77
Tabela 5 – Maiores importadores de calçados brasileiros 2003-2005.....	90
Tabela 6 - Estados Produtores e distribuição do emprego na indústria de calçados do Brasil – 2001- 2003 .....	92
Tabela 7 - Distribuição regional do emprego na indústria calçadista brasileira – 1994; 1996; e de 2000 a 2004, em % .....	93
Tabela 8 - Distribuição regional dos estabelecimentos da indústria da produção de calçados - CNAE 19313-19321-19330-19399, período de 2000 a 2004: .....	93
Tabela 9 - Distribuição dos estabelecimentos da indústria da produção de calçados no Estado de Santa Catarina – 2000 a 2004 .....	94
Tabela 10 - Tamanho dos estabelecimentos da indústria da produção de calçados no Estado de Santa Catarina – 2000 a 2004.....	95
Tabela 11 - Geração de empregos na indústria da produção de calçados no Estado de Santa Catarina – 2000 a 2004.....	96
Tabela 12 - Faixa de salários dos empregos na indústria da produção de calçados no Estado de Santa Catarina – 2000 a 2004.....	96
Tabela 13 - Tamanho dos estabelecimentos do arranjo produtivo de São João Batista – SC, 2000-2004.....	118
Tabela 14 - Geração de empregos na indústria calçadista do arranjo produtivo de São João Batista – SC, 2000 a 2004 .....	119
Tabela 15 - Faixa de salários dos empregos na indústria calçadista do arranjo produtivo de São João Batista – SC, 2000 a 2004 .....	120
Tabela 16 – População residente e pessoal ocupado na indústria de calçados de São João Batista – SC, 2000 .....	121
Tabela 17 - Estrutura produtiva do arranjo produtivo de São João Batista – SC, 2005 .....	121
Tabela 18 - Estratificação da amostra do arranjo produtivo de São João Batista – SC, 2005.....	122
Tabela 19 - Porte das empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006 .....	124
Tabela 20 - Ano de fundação das empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006.....	125
Tabela 21 - Número de sócios fundadores das empresas da amostra do arranjo produtivo de São João Batista – SC, 2006.....	126
Tabela 22 - Perfil dos sócios fundadores das empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006 .....	126
Tabela 23 - Escolaridade dos proprietários das empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006 .....	127
Tabela 24 - Atividade anterior dos proprietários das empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006 .....	128
Tabela 25 - Fonte de financiamento do capital das empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006 .....	129
Tabela 26 - Grau de dificuldade operacional no primeiro ano e, no ano de 2005, de atividades das empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006... ..	130
Tabela 27 - Tipo de relação de trabalho das empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006 .....	132

Tabela 28 - Escolaridade do pessoal ocupado nas empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006 .....	133
Tabela 29 - Fatores determinantes da competitividade das empresas da amostra no arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006.....	134
Tabela 30 - Destino das vendas das empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006.....	135
Tabela 31 - Participação em atividades cooperativas em 2005 das empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006 .....	139
Tabela 32 – Agentes que desempenharam papel importante como parceiros nas relações de cooperação das empresas do arranjo produtivo calçadista de São João Batista - SC, no período de 2000 a 2005.....	140
Tabela 33 – A condição da relação com os agentes que desempenharam papel importante como parceiros nas relações de cooperação das empresas do arranjo produtivo calçadista de São João Batista - SC, no período de 2000 a 2005.....	143
Tabela 34 – Finalidade do desenvolvimento das relações de parceria no período de 2000 a 2005 pelas empresas de calçados do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006 .....	145
Tabela 35 – Avaliação dos resultados obtidos em ações conjuntas realizadas pelas empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006.....	147
Tabela 36 - Vantagens da localização para as empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006 .....	150
Tabela 37 - Transações comerciais realizadas no local pelas empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006.....	152
Tabela 38 – A relação das empresas produtoras de calçados do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, com os ateliês, 2006 .....	175
Tabela 39 – Empresas subcontratantes, por atividade e localização, do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006 .....	176
Tabela 40 - Contribuição de sindicatos, instituições de apoio e cooperativas locais segundo as empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006 .....	198

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>Abicalçados</b>	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
<b>Ampevale</b>	Associação de Micro e Pequenas Empresas do Vale do Rio Tijucas
<b>APL</b>	Arranjo Produtivo Local
<b>Assintecal</b>	Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos
<b>CAD/CAM</b>	Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing
<b>CNAE</b>	Classe de atividade econômica
<b>Couromoda</b>	Feira Internacional de Calçados
<b>Francal</b>	Feira Internacional de Calçados, Acessórios de moda, Máquina e Componentes
<b>MPE's</b>	Micros e Pequenas Empresas
<b>MPME's</b>	Micros, Pequenas e Médias Empresas
<b>RAIS/Mtb</b>	Relação Anual de Informações Sociais – Ministério do Trabalho
<b>RedSist</b>	Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
<b>Senai</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
<b>Sebrae</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
<b>Sincasjb</b>	Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista
<b>SPL</b>	Sistema Produtivo e Inovativo Local
<b>Usati</b>	Usati S/A Refinadora Catarinense

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.2	OBJETIVOS.....	20
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>20</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>21</b>
1.3	JUSTIFICATIVA .....	21
<b>2</b>	<b>TRATAMENTO TEÓRICO-ANALÍTICO</b> .....	<b>23</b>
2.1	CONCENTRAÇÃO DE EMPRESAS EM UMA MESMA LOCALIDADE .....	26
2.2	DIFERENTES TRATAMENTOS CONCEITUAIS SOBRE EMPRESAS ORGANIZADAS EM UM MESMO ESPAÇO GEOGRÁFICO .....	27
2.3	INOVAÇÃO E APRENDIZADO EM ARRANJOS PRODUTIVOS .....	35
2.4	DINAMISMO E A RENOVAÇÃO DA LOCALIDADE.....	36
2.5	ESTRATÉGIAS EM ARRANJOS PRODUTIVOS .....	38
2.6	POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO E O PAPEL DO GOVERNO .....	41
2.7	COOPERAÇÃO .....	43
2.8	INTERAÇÃO .....	45
2.9	CAPITAL SOCIAL.....	49
2.10	GOVERNANÇA .....	54
<b>3</b>	<b>PANORAMA DA INDÚSTRIA CALÇADISTA</b> .....	<b>64</b>
3.1	A INDÚSTRIA MUNDIAL DE CALÇADOS .....	64
<b>3.1.1</b>	<b>Características produtivas e forma de organização</b> .....	<b>65</b>
3.1.1.1	Características do produto .....	67
3.1.1.2	Matéria-prima utilizada na produção de calçado.....	68
3.1.1.3	Processo de produção .....	70
<b>3.1.2</b>	<b>Mercado mundial</b> .....	<b>74</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Relação de empregos gerados</b> .....	<b>77</b>
3.2	A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CALÇADOS .....	78
<b>3.2.1</b>	<b>Cadeia produtiva do calçado</b> .....	<b>80</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Características produtivas e forma de organização</b> .....	<b>85</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Distribuição Regional da Indústria Brasileira de Calçados</b> .....	<b>90</b>
3.3	CALÇADOS EM SANTA CATARINA.....	94
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>97</b>
4.1	DELINEAMENTO DO MÉTODO DA PESQUISA .....	97

4.2	PLANO DE COLETA DE DADOS.....	101
4.3	UNIVERSO DE PESQUISA .....	104
4.4	SUJEITOS DE PESQUISA.....	104
4.5	ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	107
4.6	TERMOS CONSTITUTIVOS .....	108
4.7	DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	109
<b>5</b>	<b>O ARRANJO PRODUTIVO CALÇADISTA DE SÃO JOÃO BATISTA: CONFORMAÇÃO HISTÓRICA E O PROCESSO PRODUTIVO.....</b>	<b>110</b>
5.1	O PROCESSO DE CONSTITUIÇÃO HISTÓRICA DO ARRANJO PRODUTIVO	110
<b>5.1.1</b>	<b>A colonização .....</b>	<b>110</b>
<b>5.1.2</b>	<b>A emancipação .....</b>	<b>112</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Desenvolvimento econômico .....</b>	<b>113</b>
<b>5.1.4</b>	<b>A vocação do calçado.....</b>	<b>114</b>
5.2	CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO PRODUTIVO DO ARRANJO .....	117
5.3	IDENTIFICAÇÃO EM NÚMEROS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL .....	120
5.4	AS EMPRESAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL.....	124
<b>5.4.1</b>	<b>Identificação das empresas participantes da pesquisa.....</b>	<b>124</b>
<b>5.4.2</b>	<b>Experiência inicial das empresas .....</b>	<b>126</b>
<b>5.4.3</b>	<b>Produção e mercado .....</b>	<b>134</b>
<b>6</b>	<b>DINÂMICA DAS FORMAS DE COOPERAÇÃO E INTERAÇÃO .....</b>	<b>139</b>
6.1	PARTICIPAÇÃO EM ATIVIDADES COOPERATIVAS E PRINCIPAIS AGENTES.....	139
6.2	FINALIDADES E AVALIAÇÃO DAS PARCERIAS DESENVOLVIDAS .....	144
6.3	EXTERNALIDADES LOCAIS .....	148
6.4	RELAÇÃO DE CONFIANÇA, DE COOPERAÇÃO E DE INTERAÇÃO ENTRE OS EMPRESÁRIOS CALÇADISTAS .....	155
<b>6.4.1</b>	<b>Confiança.....</b>	<b>156</b>
<b>6.4.2</b>	<b>Reputação .....</b>	<b>158</b>
<b>6.4.3</b>	<b>Relacionamento e coletividade .....</b>	<b>159</b>
6.5	SUGESTÕES DE MELHORIA PARA AS AÇÕES COOPERATIVAS.....	161
<b>6.5.1</b>	<b>Na visão das médias empresas locais .....</b>	<b>161</b>
<b>6.5.2</b>	<b>Na visão das pequenas empresas locais .....</b>	<b>163</b>
<b>6.5.3</b>	<b>Na visão das micro-empresas locais .....</b>	<b>165</b>
6.6	AS FORMAS DE COOPERAÇÃO E INTERAÇÃO ENCONTRADAS.....	167
<b>7</b>	<b>DINÂMICA DAS FORMAS DE GOVERNANÇA .....</b>	<b>174</b>

7.1	A RELAÇÃO DE SUBCONTRATAÇÃO DAS EMPRESAS PRODUTORAS DE CALÇADOS.....	174
7.2	RELAÇÃO DE GOVERNANÇA ENTRE OS PRODUTORES DE CALÇADOS....	178
7.2.1	<b>Definições estratégicas.....</b>	<b>178</b>
7.2.2	<b>Apoio entre firmas.....</b>	<b>180</b>
7.2.3	<b>Dependência entre firmas.....</b>	<b>181</b>
7.3	RELAÇÃO DE GOVERNANÇA ENTRE OS PRODUTORES DE CALÇADOS E SEUS CLIENTES .....	182
7.3.1	<b>Participação de clientes.....</b>	<b>182</b>
7.4	RELAÇÃO DE GOVERNANÇA ENTRE PRODUTORES E OS ATELIÊS - PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO.....	184
7.4.1	<b>Convívio.....</b>	<b>185</b>
7.4.2	<b>A manutenção da parceria.....</b>	<b>187</b>
7.4.3	<b>O papel dos ateliês .....</b>	<b>189</b>
7.4.4	<b>Conflitos.....</b>	<b>191</b>
7.4.5	<b>Controle de qualidade e cumprimento de prazo .....</b>	<b>192</b>
7.5	A VISÃO DOS PRODUTORES SOBRE A PARTICIPAÇÃO DO GOVERNO E DAS INSTITUIÇÕES.....	197
7.5.1	<b>As ações dos governos municipal, estadual e federal no arranjo produtivo .....</b>	<b>197</b>
7.5.2	<b>As ações dos sindicatos, instituições de apoio e cooperativas locais no arranjo produtivo.....</b>	<b>198</b>
7.6	AS FORMAS DE GOVERNANÇA ENCONTRADAS NA LOCALIDADE.....	200
<b>8</b>	<b>AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES SOBRE O DESEMPENHO DO ARRANJO PRODUTIVO.....</b>	<b>206</b>
8.1	SEBRAE.....	206
8.2	SINCASJB.....	209
8.3	SENAI .....	213
8.4	SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DA PREFEITURA DA CIDADE.....	214
8.5	AVALIAÇÃO DAS AÇÕES INSTITUCIONAIS .....	218
<b>9</b>	<b>PROPOSIÇÃO DE POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO VOLTADAS À GESTÃO DAS ATIVIDADES DO ARRANJO EM ESTUDO.....</b>	<b>220</b>
<b>10</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>223</b>
10.1	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES DE PESQUISA .....	229
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>231</b>
	<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>239</b>
	<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>250</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Com base na crise econômica, das décadas de setenta e oitenta, que se apresentou no Ocidente industrializado, diversos estudos foram iniciados e registram que o fato poderia ser justificado tendo por base o limite do modelo industrial utilizado que se apoiava na produção em série – fordista. Os estudos há época aventaram que a indústria deveria se afastar das linhas de produção rígidas, mantendo trabalhadores semi-especializados, que produziam dentro de padrões que não estimulavam o desenvolvimento do conhecimento. Como tentativa de propor um melhor caminho os pesquisadores registraram em seus estudos que o ideal seria migrar para um sistema mais flexível, onde as atividades fossem baseadas em estruturas menores, com trabalhadores especializados, com melhor capacidade de adequação para o enfrentamento das mudanças.

Para permanecer na disputa por mercados as empresas examinam a possibilidade de evoluir e ampliar sua capacidade competitiva de maneira individual e coletiva. Para tal é necessário que se estabeleçam formas de trabalho que estimulem a cooperação no âmbito da cadeia produtiva. Uma possível alternativa está em atuar por meio de parcerias capazes de construir sinergias, que prospectem oportunidades de investimento; novas formas de capacitação tecnológica e, aumentem a eficácia produtiva e gerencial.

Em face desta tendência encontrada na atualidade, a de atuar em parceira, surge à necessidade de que as empresas interajam e cooperem entre si, fazendo surgir novas demandas na capacitação das pessoas envolvidas no processo. É preciso estimular e criar condições para uma atuação sistêmica das empresas, para o surgimento de estruturas de suporte empresarial, bem como, capacitar os atores para que esses se transformem em formuladores de políticas e tomadores de decisões. Para Albagli (2002, p. 63), a capacitação de novos empreendimentos e, de novos empreendedores ganha novo âmbito. A capacitação é um “elemento chave para uma inserção positiva de empresas, países, regiões e indivíduos no padrão sócio-técnico-econômico, hoje hegemônico em nível global”. Para a autora é aconselhável o estabelecimento de ações que disseminem as informações e, que a assistência técnica esteja ao alcance dos interessados.

É necessário que se dê ênfase a autonomia, a cooperação, ao espírito empresarial competente, a uma estrutura industrial diferenciada, bem como, ao desenvolvimento de redes locais e regionais, que interajam entre si com o propósito de alcançar através das ações coletivas o desenvolvimento do tecido social com bases sólidas. Mediante a estruturação de um distrito industrial é possível estimular as variáveis citadas acima e conseguir efetivar o desenvolvimento sustentável da localidade (SENGENBERGER; PIKE, 2002).

Os distritos industriais são caracterizados pela presença de fortes redes de empresas, predominantemente de pequeno porte, que por meio da especialização e da subcontratação, distribuem entre si os esforços necessários para a produção de bens. A especialização poderá induzir a eficiência para o distrito; e quando se combina especialização com subcontratação, se promove à competência coletiva, resultando assim tanto a economia de escala como de escopo. Estar em um distrito industrial possibilita a pequena empresa não ficar só, criando condições para que se obtenha o êxito de toda a rede de empresas envolvidas, estimulando a interação que poderá possibilitar o sucesso do todo (SENGENBERGER; PIKE, 2002).

Estudar o fenômeno da interação permite perceber em que aspectos às empresas se envolvem fisicamente em processos de trocas. Quando se imprime a horizontalização de firmas em uma localidade surge à possibilidade de proporcionar o envolvimento de várias empresas em uma mesma cadeia produtiva e assim faz surgir certo grau de interação, pois o produto que antes era fabricado por uma única empresa passa a ser feito por outras várias empresas. A interação é uma forma de cooperação, mas nem toda cooperação é uma interação, pois para se caracterizar como uma interação se exige um grau de especificidade maior, o envolvimento físico do processo. É possível cooperar sem efetivamente interagir, como exemplo: a estruturação de um consórcio de exportação; a compra de equipamentos; de matéria prima, nesses processos o que ocorre é a cooperação para fins comuns (STORPER; HARRISON, 1994).

Cassiolato et al (2002) descrevem que a proximidade geográfica de empresas auxilia na obtenção de externalidades positivas, surgindo à possibilidade de intensa comunicação e de cooperação entre os atores. A cooperação em um arranjo produtivo local seja ela horizontal ou vertical, auxilia na busca pelas assimetrias competitivas das firmas que ali se encontram. Essas assimetrias podem se dar de diversas maneiras. Desde uma rede de subcontratações, formais e informais, que intercorrem no arranjo, sendo caracterizada como uma cooperação vertical; até o desenvolvimento de atividades cooperativas interfirmas, do tipo horizontal, onde se torna possível à troca de informações, compartilhamento de equipamentos, a

investigação conjunta para viabilizar novos canais de comercialização, participação conjunta em feiras comerciais, dentre outros.

Tendo identificado os aspectos de interação e de cooperação é necessário a estruturação de uma forma de governança. Ao se estudar a governança de uma localidade o que se pretende verificar é, como se dá à coordenação das questões da ação coletiva, da interação e da cooperação entre atores interdependentes. Parte-se do pressuposto de que a coordenação das atividades se constitui em um modo de assegurar a execução das tarefas inerentes ao desenvolvimento local.

A governança possibilita que se alcancem alguns elementos que poderão estimular e fortalecer a estruturação da localidade, tais como, viabilizar a todos os envolvidos no processo de tomada de decisões a se tornarem partes co-responsáveis e, assim, se caracterizarem como participantes ativos; através das parcerias horizontais, intra e inter organizacionais, é possível conceber o processo de produção de recursos, sejam eles financeiros, organizacionais, humanos, dentre outros. Ainda é possível valorizar estruturas descentralizadas unificadas por um processo de aprendizagem organizacional, e por fim, o surgimento de infra-estruturas de apoio – por exemplo, sindicatos e associações comerciais – que tenham a capacidade de governança e que auxiliem junto às decisões empresariais.

Vários são os distritos industriais, arranjos produtivos locais - APLs ou *clusters* já estabelecidos no Brasil, alguns já estudados e, sistematizados de maneira a revelar informações que indiquem vantagens para a localidade quando esta se estrutura através de um arranjo produtivo prodigioso. Para este estudo se verificou a conformação do APL no município de São João Batista que se caracteriza como um pólo produtor de calçados. Esta atividade é bastante representativa no âmbito nacional, pois a exemplo de São João Batista a indústria de calçados firma-se no Brasil na forma de arranjo produtivo local – APL, destacando Nova Hamburgo – RS, Franca – SP, Birigui – SP, Jaú – SP, Crato – CE, Campina Grande – PB, dentre outros.

Nas últimas quatro décadas, o Brasil tem se estabelecido como um país de relevante papel na história do calçado. Como maior país da América Latina, é um dos mais destacados fabricantes mundiais de manufaturados de couro, estando no terceiro lugar do *ranking* dos maiores produtores mundiais. Apesar das exportações virem crescendo anualmente, e de se destinar para mais de uma centena de países, se deve registrar que no ano de 2005 houve uma redução na quantidade de pares exportados, tendo a cotação desfavorável do dólar como principal fator (ABICALÇADOS, 2006).

Até o ano de 1995 o Brasil ocupava a posição do segundo maior produtor de calçados mundial, ficando atrás apenas da China. No período compreendido entre 1996 a 2000, o Brasil oscilou seu posicionamento no ranking mundial do 3º ao 7º lugar, e em 2001 o país se estabeleceu na 3ª posição do *ranking* mundial de produtores de calçados. No parque calçadista brasileiro existem mais de 8,4 mil empresas, responsáveis pela produção, no ano de 2005 de 725 milhões de pares/ano, sendo que neste mesmo ano se registrou a exportação de cerca 190 milhões de pares. Um fato a ser registrado é que, comparado ao ano de 2004 houve um decréscimo na produção da ordem de 4%, mas não é essa a tônica encontrada neste setor, pois comparativamente do ano de 2003 para 2004 se obteve um crescimento de cerca de 14%, assim sendo, a redução na produção é atípica, pois desde 1999, de acordo com os dados disponíveis, essa indústria vem crescendo (ABICALÇADOS, 2006; RAIS/Mtb, 2005).

O setor é um dos que mais gera emprego no país, haja vista que, boa parte das atividades produtivas deste setor ainda ocorrem praticamente de maneira artesanal, não existindo equipamentos que possibilitem a automatização de vários dos processos envolvidos na produção. No Brasil, no ano de 2004, cerca de 313 mil trabalhadores atuavam diretamente na indústria, com a fabricação de calçados de couro, outros materiais e tênis. No dia atuais, o calçado brasileiro é exportado para mais de cem países, sendo que os Estados Unidos da América absorve cerca de sessenta por cento da exportação. No ano de 2004, 1268 empresas calçadistas exportaram, sendo que 60% delas são empresas que exportam valor inferior a US\$ 1 milhão/ano (ABICALÇADOS, 2006; RAIS/Mtb, 2005).

No estado de Santa Catarina registra-se cerca de 314 empresas produtoras de calçados, e dois pólos calçadistas representativos, sendo um localizado na região de Araranguá, que em dados do ano de 2004, obtidos na RAIS/Mtb, registrou 9 empresas, e outro no município de São João Batista, que está localizado a cerca de 80 Km da capital do Estado – Florianópolis, e que tem 154 empresas. Outras empresas que fazem parte da cadeia produtiva do calçado também se encontram no estado, sendo 287 empresas, distribuídas na produção e preparação de couro, na produção de artefatos de couro e em máquinas e equipamentos. Para este trabalho, porém, foram estudadas somente as empresas produtoras de calçados de couro, tênis e outros materiais. O predomínio no estado é de micros e pequenas empresas - MPE's, sendo que das 314 do setor calçadista, 263 são micro, 39 pequenas e 12 médias (RAIS/Mtb, 2005).

No município de São João Batista, o pólo produtor de maior destaque, os dados apontam para a existência de 124 micro-empresas, 23 pequenas e 7 médias. Estima-se uma população de cerca de 20 mil habitantes, sendo que se considera que 14 mil deles habitem na cidade, e cerca de 3 mil delas estão envolvidas diretamente na atividade produtiva do calçado.

A cidade atua fortemente na produção de calçado feminino confeccionado a partir de matérias-primas como couro e sintéticos, sendo esta linha responsável por 98% da produção da localidade. O setor do calçado, naquela localidade, desenvolveu-se como vários outros pólos calçadistas nacionais, teve sua origem através de pequenas fábricas familiares, que a partir de artesões do couro passavam seu ofício de geração para geração. A expansão do setor na localidade foi impulsionada através do Plano Cruzado, que concedeu financiamentos e outros benefícios; quando os empresários locais, a partir de 1996, deixaram de esperar pelas tendências da moda nacional e passaram a viajar para a Europa a procura desta; e por diversos fornecedores que foram se estabelecendo na região quando perceberam a importância da localidade na produção do calçado.

A partir de 2003, este pólo produtor vem aumentando significativamente suas exportações, sendo que no ano de 2004 o município exportou cerca de 10 milhões/pares. Hoje uma das dificuldades encontradas pela localidade consiste na contratação de mão-de-obra especializada, sendo inclusive necessário contratar trabalhadores advindos do Estado do Rio Grande do Sul, mais precisamente da Região do Vale dos Sinos, que se constitui no maior pólo produtor calçadista do Brasil.

Assim, se tornou necessário um estudo sistematizado que apontasse se este crescimento está ocorrendo de maneira organizada; se as empresas estão conseguindo interagir entre si e entre os pares; se existem formas de governarem as ações dos agentes, bem como, as atividades inerentes ao pólo. Este estudo teve o intuito de contribuir com o levantamento acerca da estrutura industrial de Santa Catarina. Diante do exposto, o presente trabalho procurou responder o seguinte problema de pesquisa:

**Como se dá a cooperação, a interação, e as formas de governança entre as empresas produtoras de calçados do arranjo produtivo calçadista de São João Batista - SC, considerando o período de 2000 a 2005?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Compreender a dinâmica da cooperação, da interação e das formas de governança entre as empresas produtoras de calçados do arranjo produtivo calçadista de São João Batista - SC, considerando o período de 2000 a 2005.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Discutir os diferentes tratamentos sobre arranjos produtivos locais com destaque para as categorias analíticas de cooperação, de interação e governança, e suas contribuições para o estabelecimento da competitividade local;
- Revisar o processo de constituição, desenvolvimento histórico, cultural e social, bem como, as características do processo produtivo calçadista do arranjo de São João Batista;
- Identificar as formas de cooperação e interação das empresas calçadistas no arranjo produtivo;
- Analisar e sistematizar as formas de governança encontradas na localidade, bem como, propor políticas de desenvolvimento voltadas à gestão das atividades do arranjo em estudo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

No intuito de verificar qual o nível de desenvolvimento estabelecido na localidade de São João Batista – SC se estudou no arranjo as formas de cooperação, de interação e governança adotadas entre os produtores de calçados e seus parceiros, identificando o enriquecimento das sinergias, possibilitando compreender a evolução da eficiência coletiva.

Empreender estudo no sentido de identificar as formas de cooperação, de interação e governança possibilitou verificar o amadurecimento das atividades locais, e deixando registros que podem facilitar aos atores locais consultas futuras no sentido de examinar quais ações seriam pertinentes para o melhoramento do desempenho geral do arranjo produtivo. Essas informações podem servir de instrumento de trabalho para os envolvidos no processo de aglomeração, por se tratar de um referencial de informações balizadas em pesquisas empíricas feitas na localidade. Além do que, esses subsídios podem servir para desenvolver análises comparativas entre formações similares.

Do ponto de vista teórico se pode dizer que o tema é relevante por estudar o funcionamento de organizações através de variáveis que de certa maneira justificam a forma de constituição encontrada no conjunto de parâmetros de aglomerados produtivos. Empiricamente este estudo pode contribuir com evidências que irão servir para o aprimoramento da teoria e, também, como base de consulta para a verificação das deficiências das instituições; e ainda, orientar em que direção possíveis esforços devem ser aplicados, na

busca de soluções que viabilizem uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e institucionais, e conseqüentemente, melhor desempenho.

Várias são as contribuições encontradas, já publicadas, que colaboraram para o entendimento da importância da formação de arranjos produtivos, como uma forma de valorização e de desenvolvimento sustentável de uma localidade, porém, existe ainda uma carência para as especificidades - o registro das características particulares encontradas em determinada localidade - portanto, deixa-se nesta pesquisa o que efetivamente foi encontrado no lugar estudado, e que possa auxiliar no esforço conjunto para a implementação de políticas que estimulem o surgimento de novos aglomerados produtivos.

A realização deste trabalho permitiu um vasto aprendizado sobre o tema abordado, e a retenção do conhecimento necessário para contribuir com novos estudos ou até mesmo vir a participar, através, de instituições ou projetos, do desenvolvimento de pesquisas e consultorias que auxiliem na estruturação de novos arranjos produtivos locais – APLs.

## 2 TRATAMENTO TEÓRICO-ANALÍTICO

O Pós-Segunda Guerra Mundial foi o deflagrador da aceleração produtiva mundial por oferecer muitos avanços tecnológicos desenvolvidos para atender as necessidades em tempo de guerra. A visão míope das organizações há época impossibilitava que elas percebessem a mudança de valores da sociedade. Quando a visão se restabeleceu, estudos foram sistematizados na tentativa de corrigir erros estratégicos e de possibilitar que as empresas passassem a definir o foco de atuação, e que trabalhassem voltadas ao alcance de seus objetivos (LEVITT, 1986; ANSOFF et al, 1981).

Fato relevante é que o processo de integração progressiva dos mercados e das corporações produtivas ocorre cada vez com maior velocidade e gera incerteza nas pessoas e principalmente nas empresas, as quais são impelidas diariamente a correr em busca do novo, do inusitado, do surpreendente. É complexo acompanhar a dinamicidade do ambiente, de maneira isolada, sem que as forças sejam unidas.

Para Yoshino e Rangan (1996, p.18), uma forma de acompanhar a dinamicidade do ambiente surge com o estabelecimento de alianças, que segundo os autores podem ser definidas como “a cooperação entre duas ou mais empresas independentes, que inclui o controle compartilhado e as contribuições contínuas por parte de todos os parceiros...”. Na verdade as empresas buscam aumentar a eficácia de suas estratégias competitivas quando fazem o intercâmbio de tecnologias, produtos e da qualificação de suas atividades. Eles afirmam que, uma empresa que busca travar alianças deve saber que duas grandezas precisam ser gerenciadas: **cooperação** e **conflito**. A tarefa de gerir alianças é alcançar a otimização dentro das duas grandezas citadas.

Mas os autores alertam para o fato de que a empresa que estabelece uma aliança deve manter protegidas as suas competências principais e as vantagens estratégicas, de maneira que estas não sejam indevidamente apropriadas por parte do parceiro. As competências e vantagens são o “conjunto de qualificações diferenciadas, ativos complementares, rotinas e faculdades organizacionais que propiciam a base das capacidades de uma empresa em um determinado ramo” (YOSHINO; RANGAN, 1996, p.28).

Para Gomes-Casseres (1999) as empresas não irão sobreviver se mantiverem a posição de atuarem isoladas, nem serão salvas por uma aliança estratégica aqui e ali. Porém, ele afirma que, uma aliança real dará a oportunidade de a empresa manter-se competitiva. Para este autor as alianças se diferenciam em função do objetivo que pretendem alcançar. As

**alianças de fornecimento** têm como meta aproveitar a economia de escala e a especialização, fazendo com que um dos parceiros forneça ao outro, produtos e serviços; as **alianças de posicionamento** têm como objetivo fazer com que os envolvidos entrem em novos mercados ou tenham a possibilidade expandir os já existentes; e ainda existem as **alianças de aprendizado** que objetivam desenvolver novas tecnologias através da pesquisa colaborativa entre as partes.

No entendimento de Yoshino e Rangan (1996) existem quatro tipos possíveis de aliança, que diferem em alguns pontos dos tipos expostos por Gomes-Casseres. As **alianças pró-competitivas** que estabelecem relações entre ramos de negócios similares ou não, em cadeia vertical de valor; as **alianças não-competitivas** que são formadas entre empresas não concorrentes que desenvolvem juntas um produto que será vendido pelas empresas, as quais têm seu mercado específico; as **alianças competitivas**, essas têm similaridade às não-competitivas, mas diferem no fato de que irão disputar o mesmo mercado de venda do produto desenvolvido; e por fim, as **alianças pré-competitivas** que geralmente são formadas por empresas de ramos de negócios diferentes, para desenvolver atividades bem definidas, como trabalhar na criação de uma nova tecnologia.

Estes autores ainda esclarecem de que nem tudo são alianças e citam de forma explícita as confusões que se fazem nesse sentido. As fusões, as compras de maioria acionária e aquisições, quando uma empresa assume o controle de uma nova entidade, não são alianças. Assim como as relações com as subsidiárias, pois não envolvem empresas independentes com metas que se diferem. Os acordos de licenciamento e franquias não se caracterizam alianças, pois, não ocorre a transferência contínua de tecnologia, produtos ou qualificações entre os parceiros. E ainda, acordos de compra e venda de *commodities* ou matérias-primas, por não envolverem dependência mútua de longo prazo e, contribuições contínuas de tecnologia ou produtos, não se constituem como alianças estratégicas.

As alianças interempresas podem ser resultado da intenção em reforçar as barreiras de entrada, de maneira que seja possível desenvolver, através de parcerias, produtos acabados ou, até mesmo possibilitar o aumento da transposição geográfica. É adequado que se tenha noção que as alianças normalmente não podem ser associadas aos reforços dos laços fabricantes-fornecedores e se demonstram esclarecedoras nas relações hierárquicas (STORPER; HARRISON, 1994).

Drucker (1999a, p.44) pondera que a formação de alianças nas quais ninguém detém o controle – isto é, parcerias – estão se acelerando. Uma razão é que nenhuma empresa dispõe

de capital suficiente para concretizar negócios de grande porte, sem a formação prévia de parcerias. Outra razão é que nenhuma delas tem sozinha, a tecnologia necessária.

O ambiente empresarial competitivo faz crescer o número de empresas que não conseguem acompanhar com rapidez a competição instalada, portanto, cresce também, o número de empresas que buscam as alianças como forma de adquirir vantagem competitiva (KANTER, 2002). Com a tendência das organizações em formarem alianças, segundo Drucker (1999a), está surgindo uma nova sociedade, a qual ele chama de **sociedade reticular**, na qual o relacionamento entre as organizações e as pessoas que trabalham para elas é fator determinante de sucesso.

Kanter (1997) estabeleceu, para efeitos didáticos, a denominação ‘**seis is**’, que segundo sua compreensão representam pontos fundamentais para que as parcerias estruturadas através de alianças sejam bem sucedidas ao longo do tempo:

- O relacionamento é **importante**;
- **Investimento** em longo prazo.
- A **interdependência** ajuda a manter o equilíbrio do poder;
- As organizações devem ser **integradas** de forma a manter os contatos e as comunicações para que sejam administradas;
- As **informações** devem ser distribuídas de maneira que cada um receba os planos e as diretrizes do outro;
- A parceria **institucionalizada**. É necessário que haja uma estrutura com mecanismos que apoiem os processos. Desde exigências legais, vínculos sociais, e compartilhamento de valores.

Daft (1999, p.164) descreve que em lugar da competição individual entre empresas, grupos de empresas independentes – fornecedores, clientes, e até concorrentes – juntam-se para compartilhar conhecimentos, recursos, custos e acesso aos mercados de cada um. A cooperação e a troca complementar, portanto, estão se constituindo em palavras de ordem.

De acordo com alguns destes estudos à formação de *clusters*/ arranjos produtivos/ distrito industrial, vem se demonstrando uma opção para as empresas, principalmente para empresas de pequeno porte, que tem na flexibilidade um de seus pontos fortes. A idéia é estimular as empresas a desenvolverem um trabalho de cooperação entre firmas, expressa através de parcerias que viabilizam que essas encarem a competição em um mundo globalizado.

## 2.1 CONCENTRAÇÃO DE EMPRESAS EM UMA MESMA LOCALIDADE

Os estudos a cerca de empresas que se encontram concentradas em uma mesma região, data de 1890, quando Alfred Marshall (1920, 1985) em sua obra *Princípios Econômicos*, relata sobre as vantagens do desenvolvimento das indústrias localizadas - indústrias concentradas em certas localidades. De acordo com este autor, já à época dissipava-se a visão de que o lugar tinha que depender de seus próprios recursos para manter seu consumo. A necessidade de aumentar o consumo fez com que os produtores fossem ao encontro dos consumidores, desta forma possibilitando a democratização do consumo e uma maior oferta de produtos. Com o tempo surgem indústrias concentradas em certas localidades de maneira a atender a demanda. O surgimento desses aglomerados teve como fatores primários o tipo do clima, do solo e, como se estabelecia o acesso, se este era fácil, por terra ou por mar (MARSHALL, 1985).

O autor expõe alguns aspectos da vantagem da constituição de indústrias localizadas. As pessoas seguem uma mesma profissão especializada; os segredos da profissão passam a ser parte integrante do dia-a-dia das pessoas. A indústria localizada normalmente oferece um mercado constante para mão-de-obra especializada. O trabalho é apreciado; as inovações são discutidas imediatamente; as melhorias nas máquinas são valorizadas por envolver a comunidade. Normalmente surgem atividades subsidiárias que fornecem apoio à empresa principal. Outras vantagens ficam expressas no uso de equipamentos de alto preço, que podem ser utilizados em conjunto na região que exista uma grande produção da mesma espécie e, indústrias localizadas costumam proporcionar barateamento nos meio de comunicação, facilitando a troca de idéias (MARSHALL, 1985).

A formação de agrupamentos, ao que Marshall intitula de indústrias localizadas, produz uma série de vantagens para a localidade, podendo aumentar a eficiência empresarial; a melhoria dos incentivos; estimular a criação de ativos coletivos sob forma de informação e reputação, além de facilitar a formação de novos negócios. As empresas envolvidas nos aglomerados podem contar ainda com o fluxo de informações técnicas, de mercado e, sobre outras áreas especializadas que por ali transitam. As informações fluem tanto dentro da unidade da mesma empresa, como no aglomerado. O valor destas informações consiste no fato de que elas estão ocorrendo dentro da realidade daquele ambiente e tem um custo inferior daquelas captadas através de pesquisas no mercado exterior (PORTER, 1989).

A partir dos anos 90 passa-se a associar a idéia de aglomeração de empresas ao conceito de competitividade. Distritos industriais, *clusters*, arranjos produtivos começam a se

caracterizar como unidades de análise para o desenvolvimento de ações políticas industriais. Busca-se compreender como se dão as aglomerações de empresas localizadas em um mesmo espaço geográfico que se estabelecem de acordo com critérios que são exigidos para a concorrência em um mundo globalizado. Centros de pesquisas, organismos governamentais e consultorias, dirigem estudos no sentido de compreender o fenômeno da aglomeração de empresas passando a interpretar a competitividade econômica dentro de uma perspectiva de interações. A cooperação entre agentes distribuídos ao longo da cadeia produtiva destaca-se como elemento significativo da competitividade (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003).

As idéias sobre a importância de aglomerações de empresas para a competitividade apresentam maior registro literário nos países desenvolvidos, porém, vem crescendo a quantidade de estudos produzidos dentro da realidade social dos países em desenvolvimento. De acordo com Cassiolato e Szapiro (2003, p.36), o que se percebe é que a literatura produzida nos países em desenvolvimento se limita a trabalhar dentro de um conceito simples e operacional de clusters, que prega a condição primordial da aglomeração como sendo apenas a concentração espacial e setorial de empresas que se encontram conectadas através de fatores simples para o enfrentamento da competição nos mercados externos, evidenciando com maior peso a idéia da rivalidade entre as empresas como fator estimulante à competitividade. Apesar de a cooperação e da espacialidade se fazerem presentes dentro de tais estudos, o que permanece como uma visão simplista é o fato de que a ‘mudança tecnológica’ se dá apenas como resultado da aquisição e, do uso de equipamentos conjuntamente. O fator limitante explicitado pelos autores consiste na evidência da não valorização da “dinâmica de criação e acumulação de capacitações internas ao aglomerado para gerar inovações...”.

A partir deste ponto são incorporadas algumas contribuições de autores que, através de estudos, elaboram conceitos e, termos que auxiliam no entendimento de empresas que se desenvolvem com mais dinamicidade ao contar com a participação da comunidade de pessoas e, de empresas em um mesmo espaço geográfico.

## 2.2 DIFERENTES TRATAMENTOS CONCEITUAIS SOBRE EMPRESAS ORGANIZADAS EM UM MESMO ESPAÇO GEOGRÁFICO

De acordo com Lastres et al. (2002), vários são os conceitos e termos que vem se desenvolvendo para contextualizar as empresas aglomeradas em um mesmo espaço geográfico, esses termos buscam exprimir as preocupações em se definir políticas que promovam o desenvolvimento industrial e tecnológico da localidade. A saber: distritos

industriais; *clusters*; pólos industriais; cadeias produtivas; arranjos e sistemas locais de inovação; economias de aglomeração; economias e aprendizado por interação; economia associacional, estas são alguns dos conceitos trabalhados. Vale ressaltar que alguns desses termos e conceitos serão tratados no corpo deste trabalho, se tendo clara a não pretensão em esgotá-los.

De acordo com Becattini (1994 p. 20): “distrito industrial é uma entidade sócio-territorial caracterizada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas num determinado espaço geográfico e histórico”. Para o autor os distritos tendem a estabelecer uma “osmose perfeita entre a comunidade local e as empresas”. No que tange a comunidade de pessoas citada na definição de distrito industrial elaborada por Becattini (1994), ele pondera que as características mais marcantes das pessoas do distrito consistem em seus valores que costumam valorizar o espírito empresarial, bem como à introdução de inovações tecnológicas. O autor considera que introduzir novas tecnologias faz parte da tomada de consciência por parte dos pares, inclusive a população do distrito sente orgulho em estar na ponta da tecnologia não se importando quando surge a necessidade em reorganizar as atividades para a introdução de novas máquinas, encarando as alterações como necessárias para o alcance de um futuro melhor. É possível aventar a existência de um pensamento de certa forma homogêneo que condiciona os principais aspectos da vida na localidade.

Com relação à população de empresas, também citada na definição de distrito industrial por Becattini (1994, p. 21), é necessário entender que essas não correspondem a uma “multiplicidade fortuita de empresas”, mas sim uma população que tende a se especializar em uma ou em algumas das fases do processo produtivo específico da localidade, dentro de uma evolução histórica. O autor conclui que “o processo global de enquadramento de um distrito apresentará características diferentes das de outro distrito”, pois cada unidade produtiva tem sua história própria.

Vários outros estudos foram empreendidos no sentido de definir os atributos mais comuns encontrados nos distritos industriais, e os principais atributos advindos destes estudos foram: a proximidade geográfica; a especialização setorial; predominância de firmas de pequeno e médio porte; colaboração e competição em inovação entre as empresas; a confiança entre pares que surge de uma identidade sócio-cultural; organizações e, governos apoiadores (SCHMITZ, 1997).

É importante salientar que um distrito industrial não é um aglomerado de empresas isoladas que competem individualmente, e que não mantenham vínculos. Ao contrário, são

empresas que se encontram reunidas através de princípios definidos. Não se pode medir o sucesso de políticas de desenvolvimento de maneira individual, a avaliação deve abranger o crescimento de todo o distrito. A proximidade geográfica, condição encontrada na constituição de um distrito industrial, possibilita o ganho de eficácia para alguns fatores, tais como: propagação de idéias e de inovações; colaboração; coesão social; desenvolvimento da consciência coletiva; aumento da velocidade e da facilidade das transações entre firmas (SENGENBERGER; PIKE, 2002).

A construção de um distrito industrial se dá em função de uma divisão do trabalho cada vez mais acentuado que leva ao surgimento de excedentes de produção que necessitam ser escoado para fora da localidade. Passe-se a vender os excedentes para o mercado externo. Para que se consiga alcançar a condição de sobrevivência do distrito, a produção deixa de ser colocada no mercado de maneira ocasional, exigindo a criação de uma rede de relações entre o distrito, seus fornecedores e seus clientes. Uma definição de distrito industrial que pretenda ser abrangente tem que levar em conta a existência de uma rede que interaja com outros elementos (BECATTINI, 1994).

Existem algumas condições de base necessárias para a formação de distritos industriais, este é um modelo de sociedade englobante, mas que costuma excluir aqueles que não se adequam. Verifica-se um profissionalismo difuso à escala local. É comum a existência de uma intensa conformidade entre a esfera produtiva e a político-decisional. Deve existir uma formação social que se demonstre suficientemente homogênea no âmbito do comportamento cultural e nas aspirações, com uma relativa mobilidade social (GAROFOLI, 1994).

Albagli (2002) contribui neste sentido ao afirmar que, o componente central para o desenvolvimento de uma rede de empresas que interage é a concepção da confiança. Esta deve se dar através de um processo gradual que pode ser auxiliado por um agente externo treinado que exerça o papel de facilitador do processo de aquisição de confiança entre os pares. O que normalmente ocorre é o estabelecimento de um comitê local de empresas e de instituições representativas. Esses atuam como força integradora, que estimulam a cooperação entre os mais diversos componentes do arranjo, a princípio reunindo os representantes locais dos setores públicos e privados e apresentando para estes os benefícios de se unirem. Como forma de envolvimento é possível que estes ofereçam acesso a serviços técnicos especializados dispostos a um custo acessível; programas de consultoria em gestão, de capacitação; informações sobre novos produtos e processos, dentre outros. De acordo com Garofoli (1994) a formação de distritos industriais costuma estabelecer um ‘consenso social’,

determinado por uma estrutura social que consegue, normalmente, recompensar com certa flexibilidade o mercado de trabalho vigente, sendo que a estrutura é definida através de uma ética do trabalho.

Algumas características locais podem assegurar a flexibilidade do referido mercado de trabalho: a existência de renovação de empresas no mercado, acompanhada por elevadas taxas de natalidade e de mortalidade; o renovar constante de novas classes empresarias; o espírito dos empresários deve ser flexível e reciclável; não deve existir desperdício do fator organizacional e empresarial, caso alguma empresa venha a falir o empresário não deve abandonar o circuito social, este carece de procurar uma nova atividade que tenha relação direta com a produção do distrito; por fim, “a elevada difusão e o desenvolvimento do trabalho a domicílio constituem importantes condições para a flexibilização do sistema de pequenas empresas” (GAROFOLI, 1994, p. 35).

Porter (1999b, p.211) contribui com o entendimento de empresas que operam em uma mesma localidade ao definir *clusters* como “... um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”, para o autor a definição deve ser entendida como uma concentração de empresas independentes, que estão concentradas em uma mesma região, de um mesmo setor de atividade, que interagem de modo cooperativo para o desenvolvimento de atividades afins e de complementaridade. É importante evidenciar que a expressão *cluster* é mais do que um agrupamento ou aglomeração de empresas, pois essas somente poderão se constituir em um *cluster* caso esteja evidente uma sinergia entre as empresas concentradas.

O agrupamento produtivo – ou *cluster*, de acordo com Porter (1989), está se transformando em uma maneira de pensar sobre economias e, estabelece uma forma diferencial da ação organizacional para o alcance do desenvolvimento econômico. Para ele, a questão da concentração geográfica se traduz em uma idéia intrigante, no que diz respeito às empresas, pois a concentração de rivais, clientes e fornecedores tende a promover a eficiência e a especialização. Além do fato de que, rivais próximos tendem a se transformarem em competidores ciumentos e emocionais.

Na intenção de encontrar um caminho de inserir as empresas de pequeno porte neste mercado de concorrência acirrada, onde se deve promover a eficiência e a especialização, é que Schmitz (1997) estuda a organização industrial, que vem a ser o estudo de processos de crescimento que surge em localidades em que pequenas firmas formam clusters (distritos industriais, arranjos), possibilitando assim a surgimento dos ganhos de eficiência que raramente poderiam ocorrer se as empresas estivessem isoladas. E para entender esses ganhos

Schmitz (1997, p. 165) se utiliza o conceito de **eficiência coletiva** que é “...a vantagem competitiva derivada de economias externas locais e, ação conjunta (*joint action*)”.

*Cluster*, dentro de uma visão mais abrangente, deve englobar tanto a concentração geográfica quanto a setorial. Um grupo de produtores localizados próximos e que desenvolvam atividades semelhantes constitui um *cluster*, mas não necessariamente traz a real noção da **eficiência coletiva**. Para que esta ocorra na real acepção da definição elaborada pelo autor é necessário que se desenvolvam na localidade fatores tais como:

...divisão do trabalho e especialização entre os 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 os mercados nacional e internacional distantes; 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 a tarefas específicas e de associações provedoras de serviços e lobby para seus membros (SCHMITZ, 1997, p. 170).

Estudos sobre formação de *clusters* em países em desenvolvimento demonstram que a eficiência coletiva emerge da aglomeração, sem ter clara a intervenção do Estado. Este fato vem a corroborar com os estudos empreendidos nos distritos industriais europeus que já haviam evidenciado que a eficiência coletiva dificilmente é criada de cima para baixo e, que essa se desenvolve de maneira mais adequada através de um processo endógeno (SCHMITZ, 1997). Processo endógeno é quando as iniciativas empresariais procuram promover um compromisso para o desenvolvimento local e regional de maneira contínua (SENGENBERGER; PIKE, 2002).

A chave para que se alcance o sucesso esperado na formação de um *cluster* está em estimular um processo de competição cooperativa, que pode ser explicado da seguinte maneira: as empresas se apresentam como competidoras acirradas no mercado de produtos, porém cooperam em áreas que podem ser consideradas como não competitivas (SCHMITZ, 1997).

Participar de um *cluster* permite que as empresas sejam mais produtivas na aquisição de insumos, facilita a contratação de mão-de-obra, aumenta o acesso a informações, a tecnologias, também facilita a coordenação com empresas complementares e a melhora de fatores como medição e motivação (PORTER, 1999b, 1998). O autor (1989) trabalha com a formação de uma proposição da vantagem competitiva nacional, na qual o autor descreve o que a teoria deve refletir:

[...] uma concepção rica da competição, que inclui mercados segmentados, produtos diferenciados, diferenças de tecnologia e economias de escala. Qualidade, características e inovação de produtos são fundamentais nas indústrias e segmentos adiantados[...] Uma nova teoria deve partir da premissa de que a competição é dinâmica e evolui [...] Na competição real, o caráter essencial é inovação e mudança (PORTER, 1989, p.21).

A formação de *clusters* provoca a concorrência e a cooperação, pois as empresas ali estabelecidas continuam a competir, possivelmente o mesmo mercado, mas cooperam em aspectos que possibilitam ganhos e/ou redução nos custos para as partes, despertando assim para a formação sinérgica que irá possibilitar a participação no mercado altamente competitivo. A título de exemplos de ações conjuntas é possível citar: a participação em feiras; estruturação de um grupo de marketing para divulgação; revistas de produtos da localidade; consórcios de exportação; aquisição de matéria-prima de maneira conjunta; de equipamentos de alto custo; compartilhamento de transporte, dentre outros. O fluxo das informações é facilitado pela proposta de constituição de um *cluster*. Existe a ligação pela proximidade física das empresas, a relação de fornecimento e da tecnologia, além dos relacionamentos pessoais criados e dos laços comunitários, que são inerentes à formação de um aglomerado sinérgico. A divulgação das empresas participantes do aglomerado em feiras, publicações, revistas especializadas é mais fácil, barata e causa maior efeito aos olhos dos compradores, que poderão se interessar e se dirigir a determinado local para efetuar suas compras (PORTER, 1989).

Outro ponto relevante para a formação de *clusters* é a existência de órgãos articuladores. Eles devem ter como objetivo primordial formar uma comunidade econômica e não um aglomerado de firmas. Para a Barboza (1998, p.11), a articulação entre as empresas deve se dar na interação entre essas e, as instituições do poder público e entidades locais representativas de diversas categorias, e assim, se tornando possível gerar a capacidade de mobilização de todos os envolvidos e, angariar atores intervenientes no processo para dirimir conflitos que eventualmente possam surgir. Cabe as agências de desenvolvimento local formar atmosfera propícia para a inovação através da troca de informações e idéias, de forma constante. Manter a rede de fornecedores de maneira a assegurar proximidade e condições para que até mesmo as empresas de pequeno porte tenham acesso à rede.

Para Albagli (2002) a existência de uma agência de desenvolvimento local, regional ou nacional – ‘agente externo’ – que dê suporte as empresas vem sendo assinalada como condição chave para o alcance da mobilização de redes e arranjos locais. O papel deste agente é o de intermediar ou facilitar o desenvolvimento de interações sistêmicas no âmbito local. É

possível elencar quatro características que contribuem para o sucesso desta intervenção à estruturação de um arranjo produtivo:

- deve existir uma estratégia clara para saber o que se espera do arranjo;
- deve-se considerar às necessidades dos usuários dos serviços, inclusive reorientando as ações se assim se fizer necessário;
- manter o equilíbrio entre “o respeito à autonomia é à orientação do desenvolvimento local;
- fortalecer a capacidade de governança do arranjo.

Porém a autora relata que algumas críticas são feitas aos serviços ofertados, por organismos públicos e paraestatais para o desenvolvimento empresarial, e estas recaem na questão de que estes organismos, por vezes, se movimentam pela dinâmica da oferta e deixam de levar em consideração as reais necessidades e, demandas das organizações envolvidas e da sociedade local. Por vezes é comum que esses programas sofram resistência para que ocorra a sua implementação, haja vista que, a chamada para o envolvimento se demonstra ínfima e assim não faz surgir à vontade política social que é necessária. Reconhece-se também que as próprias empresas costumam ter dificuldades para julgar, e definir uma ordem de importância para suas necessidades. Esta etapa poderá ser vencida se o diálogo for estimulado junto às empresas participantes do arranjo, auxiliando-as a identificar e definir o grau de importância que cada uma delas deve dar as etapas (ALBAGLI, 2002).

Alguns estudos sobre aglomerações produtivas no Brasil contribuem de maneira fundamental com definições de conceitos e, termos sobre a estruturação de empresas concentradas em um mesmo espaço geográfico que operam de maneira sinérgica ou não. Para Cassiolato e Lastres (2003), Lastres (2002), Campos (2004), a Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – RedSist – propõe a seguinte definição para **sistemas produtivos e inovativos locais – SPLs**: são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, que operam em atividades correlacionadas e, que apresentam vínculos de articulação, cooperação, interação e aprendizagem e, agem de maneira a gerar a interdependência. 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, dentre outros. Participam, também, diversas 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.

Ainda de acordo com os autores citados anteriormente a RedeSist define **arranjos produtivos locais – APL** como aglomerações produtivas de agentes econômicos, políticos e sociais que desenvolvem um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos mesmo que incipientes. A característica forte é que os APLs não apresentam expressiva articulação entre os agentes e que, portanto, não se caracterizam como sistemas.

Portanto, é oportuno colocar que os arranjos produtivos locais não necessariamente se constituem em molas propulsoras do desenvolvimento local, por vezes eles existem, mas sem a condição capital de que as empresas envolvidas interajam e cooperem entre si. Já os sistemas produtivos e inovativos locais têm como pressuposto a forte interação, cooperação e a conseqüente aprendizagem gerada.

Nas observações feitas por Lastres et al. (2002), os arranjos e sistemas produtivos locais de Micros, Pequenas e Médias Empresas – MPME's têm se demonstrado importante nas regiões e, setores onde a atividade desenvolvida represente a principal chance de emprego e, a melhor maneira de viabilizar o desenvolvimento econômico da localidade. Em um âmbito nacional esses autores afirmam que implementar políticas de estímulos ao desenvolvimento de arranjos e, de sistemas produtivos locais pode melhorar o posicionamento do país no cenário mundial, podendo potencializar as sinergias positivas entre agentes de produção e, os demais envolvidos, além de difundir novas tecnologias e formatos organizacionais, e, ainda proporcionar o surgimento de um ambiente que se demonstre favorável ao crescimento de pequenas empresas dentro de um cenário propício em que programas consistentes de financiamento sejam fator de acesso a todos.

Incentivar a formação de arranjos e sistemas produtivos locais se demonstra um meio para a disponibilização de capacitação e, assistência técnica como forma de melhorar as definições nas estratégias gerenciais, tecnológicas e, de *marketing*. Fornecer serviços de assistência ao conjunto de empresas tem duas vantagens: redução nos custos do serviço se comparado ao fornecimento deste para somente uma empresa; e, com o desenvolvimento do aprendizado em conjunto se estabelece uma forma de dinamizar as relações entre as empresas e os agentes e assim, possibilitar o alcance de melhor eficiência no que se pretende disseminar. Atuar em redes locais e passar de pequenas empresas individuais a sistemas integrados de empresas pode possibilitar a transposição de obstáculos inerentes ao tamanho da empresa, pode facilitar a internalização de capacitação, a melhora no conhecimento especializado, auxiliar na logística e, melhor na inovação tecnológica, que são estratégias que dão dinamicidade à competitividade (ALBAGLI, 2002).

Trabalhar como um arranjo produtivo local pode ainda possibilitar o incremento na aprendizagem coletiva, estimulando a cooperação e a interação entre os atores locais, além de incitar a dinâmica da inovação, que assume importância no sentido de melhorar o enfrentamento dos desafios (LASTRES et al., 2002, p. 12).

### 2.3 INOVAÇÃO E APRENDIZADO EM ARRANJOS PRODUTIVOS

Porter (1998) diz que, a concentração geográfica influencia de maneira essencial na melhoria organizativa e na inovação. Por exemplo, quando existem universidades localizadas nas proximidades de um grupo de empresas que competem entre si, a tendência é que estes centros de excelência desenvolvam pesquisas de forma a atender às necessidades destes competidores e, por conseguinte os competidores darão apoio financeiro à atividade universitária. As empresas buscam a sinergia no intuito de garantir a sobrevivência de maneira competitiva. A integração sinérgica dos atores governamentais, empresariais e da sociedade civil, no processo produtivo, com vistas à conquista da qualidade e produtividade e, conseqüentemente, da longevidade empresarial, aponta indicativos de formação de aglomerado produtivo (PORTER, 1989).

O autor alerta para o fato de que: “As empresas do país terão de conseguir a tecnologia, os ativos e a rede global para competir com vantagens de ordem superior e em segmentos avançados” (PORTER, 1989, p.192). Novas tecnologias deixam as empresas aptas para a competição, pois superam barreiras competitivas comuns e possibilitam a inserção em novos mercados. As tecnologias geram facilidades para a troca de informações, tanto entre empresas, como na relação empresa/cliente. Além do que, a inovação tecnológica permite que as organizações produzam e comercializem bens com eficiência e eficácia.

A capacidade em gerar inovações é identificada como um dos fatores-chaves do sucesso de empresas, e em consequência do bom desempenho do país. É sugerido o abandono da idéia da passividade que se demonstra preponderante no debate sobre industrialização de pequenas empresas. Dentro deste contexto é entendido e aceito de que as MPMEs se limitam a ser apenas receptoras de novos esforços tecnológicos que são desenvolvidos por outros atores. Estas limitações costumam ocasionar o subdimensionamento dos processos de aprendizado, capacitação e inovação, que são reconhecidos como base da articulação entre agentes. Deixar de ser passivo e encampar processo de aprendizado, capacitação e inovação traz cada vez mais o *status* de pontos fundamentais para o desenvolvimento da competitividade sustentada dos atores envolvidos (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003).

A organização que está voltada a perceber e, a incorporar a inovação presente no entorno, está passos à frente das que vivem presas a velhas maneiras de ação. A inovação é fator diferencial na vantagem competitiva quando os rivais não são capazes de observar uma nova maneira de competir. Em mercados globalizados, as inovações que interferem na vantagem competitiva são aquelas que antecipam ou moldam as necessidades.

Alcançar a capacidade de gerar inovações se dá através de significativa interdependência entre os diversos envolvidos, com a visão de que as interações tecnológicas diversificadas fazem surgir modos de aprendizado que podem estimular diferentes complexos de capacitação tecnológica e, dando a devida importância do processo inovativo para a competitividade (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003). Para Campos et al (2003), o aprendizado é um processo importante para que novas competências sejam construídas e, para que seja possível a obtenção de vantagens competitivas. Para Lundvall (apud CAMPOS et al, 2003), o aprendizado é capaz de desenvolver habilidades tanto organizacional como individual, e ele surge quando ações estratégicas coletivas ou individuais são montadas com o intuito de compreender e de solucionar problemas que se demonstrem complexos. Para Dogson (apud CAMPOS et al, 2003), aprendizagem é a maneira encontrada pelas empresas para construir e organizar conhecimentos e rotinas dentro de sua cultura.

#### 2.4 DINAMISMO E A RENOVAÇÃO DA LOCALIDADE

Para Drucker (1999b), existe uma nova economia global de dinheiro e informação, onde a tendência é que esses bens passem a circular livremente. Porter (1989) aborda que a proximidade entre empresas pode aumentar a concentração e a circulação da informação, bem como melhorar a visibilidade do comportamento dos competidores proporcionando o conhecimento rápido de desequilíbrios, necessidades ou limitações. Tudo isto ocorre com maior dinamismo quando elas estão geograficamente concentradas.

O dinamismo e, a renovação nos distritos industriais se dão devido à comparação constante entre o custo desta ou daquela atividade, decidindo se a atividade analisada continua a ser desenvolvida pela empresa ou passa a ser confiada ao exterior. A decisão de externalizar ou não as atividades nunca é exclusivamente econômica, levando em conta, também, a limitação que passa a existir sobre o controle direto da produção, bem como os trabalhadores envolvidos. Os empresários locais se preocupam em manter o equilíbrio político e sócio-cultural da localidade, sob pena de iniciarem um processo de desintegração do distrito caso essas preocupações não sejam parte integrantes das decisões tomadas (BECATTINI, 1994).

Nas indústrias regionalmente localizadas pode surgir uma alta concentração de empresas destinadas e, objetivadas em um mesmo ramo de negócios, fato este que, se não bem ajustado, pode ocasionar a dependência econômica local de um único produto, assim se estruturando algo perigoso em momentos de crise, por exemplo: no caso de ocorrer queda de consumo ou mesmo a interrupção do fornecimento da matéria-prima. Este fato poderia fazer surgir uma desvantagem em se ter indústrias localizadas em uma mesma região, fazendo assim com que todo o tecido social local fosse atingido pelo enfraquecimento do mercado naquela determinada situação. Para evitar esta desvantagem, que ocorre quando uma região se concentra em uma única atividade, Marshall (1985) deixou registrado que deve ser estimulado o surgimento das **indústrias de caráter supletivo**, que poderão abranger a participação da maioria da comunidade.

Kanter (1996) sugere que uma comunidade que pretende se estabelecer dentro dos preceitos do dinamismo e da renovação deve buscar desenvolver três recursos essenciais, os quais a autora define como os três ‘c’: **conceitos**, **competências** e **conexões**. Uma comunidade voltada para o **conceito** está sempre em busca de novas idéias, está sempre renovando o conhecimento. Quando consegue se orientar para a **competência**, naturalmente desenvolvem-se centros de qualidade, acontece o treinamento profissional personalizado e passa a existir o compromisso com padrões de classe mundial. E, por fim, as comunidades que se orientam para a **conexão** combinam o que o mundo pode oferecer em termos de cultura com uma estrutura comercial saudável, tornando-se assim lugares onde o comércio se concentra e negócios são efetivados.

A soma da vontade da associação à necessidade é outro fator gerador deste tipo de atividade econômica. A dura competição no mundo globalizado faz com que as empresas busquem a união das forças no intuito de alçarem vãos maiores em seus negócios. “A vantagem competitiva surge da pressão, do desafio e da adversidade, raramente de uma vida fácil.” (PORTER, 1989, p.206). Para a Barboza (1998, p.9), “a exploração conjunta das vantagens competitivas (menores custos de transporte, transação e difusão de informações) estabelecerá um ambiente (ou clima) de cooperação entre as empresa, que, no entanto, continuarão concorrentes entre si”.

Ao se pensar em junção de empresas afins para chegar a um objetivo final não se pode deixar de relacionar que as pessoas e, as idéias têm fluxo de entrada e de saída contínuo nas empresas, cada unidade está aberta às influências do mundo externo. As experiências corporativas, as transações diárias, representam formas de desenvolver intercâmbio. A troca de informação das organizações com o mundo se faz premente. Ser uma empresa

ensimesmada e achar que desta forma conseguirá aumentar suas conquistas é arriscado. Com o mundo cada vez mais rápido e competitivo, fica difícil se isolar. É necessário que as empresas se dediquem a procurar pela estratégia que poderá proporcionar seu melhor desempenho dentro de sua atividade produtiva.

## 2.5 ESTRATÉGIAS EM ARRANJOS PRODUTIVOS

A procura pela melhor estratégia de ação passou a ser condição essencial para muitas organizações. De acordo com Whittington (2002) estabelecer a estratégia é algo difícil, é necessário mais do que técnicas padronizadas. Não existem respostas prontas. O estrategista deve estabelecer uma filosofia própria e, coerente sobre a melhor estratégia a ser adotada. Mas, além disso, é necessário ter conhecimento sobre as filosofias dos competidores e, dos parceiros.

Definir a posição estratégica da empresa é um fator de racionalidade que necessita que sejam identificados os objetivos da empresa, e que se faça uma análise para se adequar ao mercado, como uma maneira de efetivar o atingimento dos objetivos traçados. Em seguida, se deve estabelecer qual a capacidade produtiva da empresa, procurar alternativas de crescimento e fazer uma avaliação do potencial efetivo das alternativas que foram estabelecidas (Ansoff et al, 1981).

Segundo Porter (2002, p.31), a estratégia é que possibilitará a decisão de qual competição a organização irá participar, gozando assim de liberdade para escolher um caminho diferente daquele que está sendo trilhado pelo concorrente. O autor define estratégia como sendo: “... uma posição única, com base na qual as companhias fazem as coisas de forma diferente, depois de adaptar suas atividades – marketing, produção, serviços, logística – a sua proposição de valor específica”.

De acordo com Fischmann e Almeida (1991), estratégia é o caminho que uma organização deverá seguir. Esta deve estar clara para toda a empresa, pois é ela que irá definir a direção e orientar a empresa competitivamente. Toda empresa possui uma estratégia que pode ser formal ou intuitiva. Quando formal existe a confecção de um planejamento estratégico em base a dados pesquisados somados às experiências e, julgamento dos que administram a empresa. Quando ela se caracterizar por ser intuitiva, ao contrário da formal, não existe um documento, toma-se por base somente às experiências, os sentimentos e os valores dos dirigentes (COSTA; ALMEIDA, 2002, p.61).

Ao se levar em conta que as definições de estratégia, metas e forma organizacional variam de país para país, e que nenhum sistema administrativo é adequado para todos, os países tendem a conseguir êxito em suas indústrias quando “...as práticas administrativas e de organização preferidas pelo ambiente nacional são bem adequadas às fontes de vantagem competitiva da indústria” (PORTER, 1989, p.126). O que diferencia os países em suas práticas administrativas é basicamente o processo de capacitação das pessoas, a formação das lideranças, o estabelecimento de instrumentos facilitadores da tomada de decisão e, a estreita relação entre o trabalho e a gestão da organização. A disposição das empresas nacionais em competir globalmente, geralmente está relacionada com a saturação do mercado interno, a rivalidade local ou a influência da demanda internacional. As metas costumam ser particulares, mas os países obterão vantagens competitivas em indústrias nas quais as metas e, motivações estiverem alinhadas. É comum o país conseguir êxito em indústrias nas quais existam dedicação e empenho dos seus integrantes. A motivação dos atores sociais da organização normalmente aumenta o sucesso de determinados setores (PORTER, 1989).

De acordo com Porter (1989, p.132): “As indústrias tornam-se famosas num país por motivos que podem ter profundas raízes na história, localização geográfica, estrutura social e muitas outras coisas”. Quando este fato ocorre em alguma indústria, é comum o alcance do prestígio nacional bem como a obtenção dos melhores recursos humanos disponíveis, os quais podem até mesmo estimular o desenvolvimento de programas de capacitação especializados que venha atender às necessidades do país. Quando isto calha pode ocorrer que àquela indústria se estabeleça como estratégica e, competitiva.

Para se ter uma boa estratégia é necessário analisar em que ramo do setor de atividade está à organização e, procurar definir qual a posição da empresa neste contexto. Porter (2002) concebe que estratégia significa escolha, portanto, se deve escolher quais necessidades serão satisfeitas aos clientes, e escolher quais serão esses clientes, e assim definir qual vantagem competitiva se quer constituir.

Para o autor, apesar de uma empresa ter inúmeros pontos fortes e fracos, se comparado com seus concorrentes, existem dois tipos de vantagem competitiva que se pode obter: baixo custo ou diferenciação, e estes quando “combinados com o escopo de atividades para quais uma empresa procura obtê-los”[Sic], levam a três estratégias genéricas: liderança de custo – a empresa parte para se tornar aquela que tem o produto com o menor custo; diferenciação – a empresa procura ser a única na sua indústria; e enfoque – se estabelece com a escolha de um ambiente competitivo restrito, selecionando um segmento de mercado que queira atingir. Esta última estratégia genérica tem duas variantes: o enfoque no custo e o enfoque na

diferenciação. O autor revela que, para se obter a vantagem competitiva a empresa deve escolher que tipo de vantagem se quer alcançar e, qual será o escopo a ser alcançado. Ele ainda declara que: “Ser tudo para todos é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva” (PORTER, 1996, p.10).

A estratégia competitiva se constitui quando se encontra uma posição competitiva que seja favorável para uma indústria, levando em consideração o campo onde ocorre a concorrência. Esta se estabelece ao se conquistar uma posição que se demonstre lucrativa, porém, sustentável. Dentro desta perspectiva, da conquista de uma posição sustentável, tenta-se conseguir uma vantagem competitiva, que surge em função “do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa” (PORTER, 1996, p.2).

O autor ainda sugere que a verdadeira vantagem competitiva surge através das estreitas relações de trabalho entre os fornecedores e a indústria (PORTER, 1989). Para empresas envolvidas na obtenção da vantagem competitiva, não basta ter claro os determinantes que trilham o caminho para o sucesso. Ter a preocupação em obter informações e detectar as necessidades do ambiente é fundamental. Para Daft (1999, p.57) analisar as diversas dimensões encontradas no ambiente possibilita conhecer a forma como ele influencia as organizações. O autor trabalha com algumas dimensões que devem ser constantemente analisadas: “o ambiente é ou não instável, homogêneo ou heterogêneo, concentrado ou disperso, simples ou complexo...”.

Para Porter (1999a, p.232) os aglomerados costumam melhorar os incentivos nas empresas para que seja obtido o mais alto grau de produtividade e, que se estabeleça à vantagem competitiva. A rivalidade estabelecida entre os competidores locais exerce forte efeito que estimula, pois é viável a comparação constante dos produtos que estão sendo ofertados, e ainda, rivais fixados em uma mesma localidade enfrentam circunstâncias similares. “O orgulho e o desejo de prestígio na comunidade local instigam as empresas nas tentativas de superarem umas as outras”.

Na questão da rivalidade, as organizações que trabalham na busca da vantagem competitiva passam a ter a perspectiva do seu benefício, pois, é necessário que competidores internos fortes criem pressão mútua para buscar a inovação e a melhoria constante. A rivalidade entre organizações internas transcende a questão econômica, e passa a desenvolver uma questão emocional e, até mesmo pessoal. Para Porter (1989, p.139): “O estoque de conhecimento e capacidade na indústria nacional se acumula à medida que as firmas se

imitam e o pessoal se movimenta entre elas.” É comum que as boas idéias sejam imitadas e até mesmo melhoradas dentro da competição local, aumentando desta forma o nível geral de inovação das indústrias locais.

Os *clusters* originam forças para que as pequenas e médias empresas possam ter a possibilidade de fazer parte do mundo globalizado. Segundo Porter (1999a, p.228): “e em razão da importância das externalidades e “extravasamentos”, o alcance e a profundidade do aglomerado é, em geral, mais importante para a vantagem competitiva do que o tamanho de suas empresas individuais e setores. A intensa concorrência global leva urgência às empresas em se organizarem através da cooperação. O trabalho em rede passa a ser visto como uma tendência para as organizações. Nas mais diversas áreas produtivas do planeta os aglomerados têm sido o caminho encontrado para as empresas garantirem a competitividade e longevidade do tecido produtivo.

## 2.6 POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO E O PAPEL DO GOVERNO

Os objetivos primordiais do desenvolvimento de políticas que venham a promover o desenvolvimento industrial se expressam no fato de contribuir na geração de emprego e, renda, assim como, ampliar a competitividade da estrutura produtiva. Essas políticas podem ser percebidas em maior desenvolvimento nos países mais avançados que já reconhecem a importância em estimular a incorporação dessas tendências como fator diferenciador em suas estratégias desenvolvimentista. No caso do Brasil, “urge promover a renovação e o desenvolvimento de novas bases produtivas, prioritariamente por meio da mobilização de arranjos de MPE’s e empreendimentos” (LASTRES et al., 2002, p. 13).

Os países passam a perceber que se deve estimular a regionalização das atividades e em função disto se percebe que as novas políticas passam a valorizar e, até mesmo a promover, a cooperação dos agentes econômicos entre si e entre estes e o Estado. Neste ambiente onde a cooperação assume importância, a ênfase das políticas desenvolvidas centraliza-se em desenvolver grupos para a obtenção do desenvolvimento.

De acordo com pesquisa empreendida por Cassiolato et al. (2002), foi possível perceber que, no intuito de alcançar maior competitividade às políticas definidas pelos países estão se orientando cada vez mais no sentido de suscitar o desenvolvimento de mecanismos de aprendizagem, estimulando a interatividade entre empresas que se localizam dentro de um mesmo espaço geográfico e, que pertençam ao um mesmo ramo de produção. Visando assim estimular a formação de novas capacitações, ampliando a geração de inovações. Ao analisar o

arranjo produtivo local dentro deste contexto, o que se pretende é mais do que diminuir o grau de assimetria de informações, mas sim estimular as relações de cooperação interfirma, que poderá gerar externalidades positivas ao local, e que terá como possível consequência direta o incremento de vantagens competitivas a todas as empresas estabelecidas na localidade.

Para Porter, os governos melhoram o ambiente produtivo quando buscam aprimorar a qualidade, a eficácia dos fatores de produção e a infra-estrutura para tal, implantando políticas juntamente com um contexto regulador, que estimule a atualização e inovação. Ele deve apoiar as iniciativas de formação, estabelecer um ambiente econômico e político estável, previsível e, que transmita confiança. Mobilizar os cidadãos para a ação. Propiciar um contexto que incentive inovações e, avanços constantes (PORTER, 2002). Para Porter (1989, p.183): “Os países obtêm importante vantagem nacional quando atributos nacionais favorecem o intercâmbio entre grupos.” Ter um governo facilitador é imprescindível para o desenvolvimento de qualquer nação.

O acirramento da competição econômica mundial exige que estratégias conjuntas entre o Estado e, os setores privados façam parte da agenda do governo e dos empresários. O país que se preocupa com o desenvolvimento da nação dentro de um contexto justo e salutar, e que está na labuta para se estabelecer como um pólo gerador de divisas deve unir suas forças internas de maneira a viabilizar as definições estratégicas que se fizerem necessárias.

No caso do Brasil é forçoso repensar nas políticas que envolvam as MPMEs. Deve existir a inserção de um órgão responsável em estabelecer políticas, de maneira que este estabeleça e organize base de dados que tenha como objetivo primordial atender as necessidades das MPME, e assim, melhorar a eficácia dos resultados dos programas a serem implementados. Nas ações políticas para as empresas inseridas em arranjos produtivos locais é necessário aumentar a capacidade inovativa, aumentando a articulação entre os atores; promovendo a aproximação entre empresas e, destas com as instituições que se encontram no entorno – centros tecnológicos e, de formação gerencial (CASSIOLATO et al., 2002).

É possível aventar que, o que diferencia os países em suas políticas é basicamente o processo de capacitação das pessoas, a formação das lideranças, o estabelecimento de instrumentos facilitadores da tomada de decisão e, a estreita relação entre o trabalho e a gestão da organização. Empresas que oferecem sistema de recompensas justas a seus funcionários, ambientes propícios para a construção de relações sinérgicas entre empregados e a companhia, estão mais sujeitas à obtenção da vantagem competitiva. “As indústrias tornam-se famosas num país por motivos que podem ter profundas raízes na história, localização geográfica, estrutura social e muitas outras coisas” (PORTER, 1989, p.132). Quando este fato

ocorre em alguma indústria, é comum o alcance do prestígio nacional bem como a obtenção dos melhores recursos humanos disponíveis, os quais podem até mesmo estimular o desenvolvimento de programas de capacitação especializados que venha atender às necessidades do país.

Não existe um modelo que possibilite a formação de políticas institucionais mais adequadas, visto que a realidade dos países se diferencia política, econômica e socialmente. Faz-se necessário que cada governo estabeleça as ações mais pertinentes a sua realidade e que busque respeitar a cultura e, a capacidade apresentada por sua sociedade. Ações fantasiosas, no sentido de estabelecer programas que não coadunem com a realidade apresentada, poderão causar a insatisfação do inalcançável, e assim, não propiciar um ambiente que incentive inovações e, avanços constantes das atividades produtivas, muito menos, promover a interação entre as empresas.

## 2.7 COOPERAÇÃO

É particularidade de um arranjo produtivo a presença de diversas atividades necessárias para o desenvolvimento, fabricação e, a comercialização do produto que ali se fabrica. Geralmente existe a provisão de atividades e serviços que antecedem e que são subsequentes ao produto final. Outro atributo encontrado nos arranjos produtivos é que essas atividades são desempenhadas, geralmente, por pequenas empresas. Assim, na visão de Sengenberger e Pike (2002, p.122): “É inimaginável que uma única pequena empresa possa realizar, sozinha, todas as funções necessárias para conseguir a eficiência competitiva que o conjunto da coletividade permite que obtenha...”. O fato de essas empresas, que são especializadas, estarem localizadas em um mesmo espaço geográfico pode proporcionar os “efeitos da sinergia”, a cooperação tende a se estreitar entre os produtores e usuários de bens de capital.

As empresas que se encontram na configuração de um distrito industrial costumam estabelecer uma simbiose entre firmas e comunidade local, que pode gerar a cooperação competitiva entre os envolvidos, potencializando assim a criação de externalidades positivas. Sendo que as externalidades podem surgir decorrentes de trocas informais que ocorrem na comunidade, ou através de decisões coletivas que são tomadas deliberadamente. Essas decisões podem estabelecer parcerias entre as firmas e, assim, vir a promover ações conjuntas em pesquisa e desenvolvimento, canais de comercialização, aquisição de crédito, *marketing*,

dentre outros, além de possibilitar o desenvolvimento de ações institucionais no âmbito dos sindicatos, consórcios, escolas técnicas, associações (COCCO et al, 2002).

Sengenberger e Pike (2002) explicam que um predicado importante das empresas que estão em um distrito industrial consiste na disposição destas em cooperarem. Os autores ressaltam que se trata de um tipo de cooperação que tende a incentivar a concorrência local de maneira a “promover a eficiência competitiva”. As empresas tendem a partilhar informações que poderão ajudar todas as outras firmas que se encontram estabelecidas no distrito, fazendo assim com que possam melhorar sua eficiência uma vez que venham a elevar a produtividade, a qualidade e, o desenvolvimento de novos produtos através da informação partilhada. Outros aspectos que essas empresas estabelecidas em um distrito tendem a partilhar consistem na subcontratação; na divisão de encomendas; na colaboração entre as diversas empresas, que trabalham em fases distintas da produção, no sentido de vir a desenvolver juntas *design* e especificações técnicas; ainda colaborarem no sentido de capacitar a mão-de-obra do distrito, conjugando assim recursos que assegurem “a provisão coletiva de aptidões técnicas e de serviços [...] desenvolvendo também o tipo de cooperação do tipo ‘boa vizinhança’- empréstimos de ferramentas, ajuda com peças de reposição, repasse de consultoria, *etc*” (SENGENBERGER; PIKE, 2002, p. 125).

Vale trazer no contexto o que Becattini (1994, p.26) disserta sobre a questão da cooperação em um distrito. Aparentemente, ao se observar os estudos sobre o processo encontrado em um distrito, se tem a impressão que na localidade se estabelece uma luta “impiedosa e incessante, de todos contra todos”. Isto se configura em verdade no sentido em que, cada participante busca constantemente melhorar a sua condição financeira, bem como de sua família. Este normalmente não se sente satisfeito se as suas condições estão aquém das que predominam no exterior do distrito. Em verdade, o que ocorre no distrito é uma “renovação do jogo da concorrência, e aquele que perde um desafio, tendo respeitado as regras da comunidade, é autorizado a tentar de novo a sua sorte”.

Estabelecer a cooperação e, a interação entre firmas poderá fazer surgir uma rede de aprendizagem coletiva, que poderá ampliar condições de obtenção e renovação de competências cruciais para a sobrevivência organizacional. Trabalhar em rede pode permitir: o intercâmbio de idéias; compartilhar informações e conhecimentos adquiridos sobre práticas organizacionais, comportamento de mercados; desenvolvimento de novos produtos e, até mesmo motivar uma procura conjunta na ocupação de mercados mais promissores. Além disso, a concentração de empresas com atividades afins e/ou complementares em um mesmo ambiente espacial poderá fazer surgir também a concentração de instituições de ensino, de

apoio, e assim, o surgimento de recursos humanos especializados, relacionados às atividades do arranjo local, motivando um contíguo de relações e interações que podem se demonstrar favoráveis a disseminação do aprendizado em maior escala (ALBAGLI, 2002).

Entre outras condições encontradas na base da estruturação de um sistema produtivo local “contam-se necessariamente um tecido social e produtivo bastante preciso, suscetível de assegurar a flexibilidade sócio-produtiva do sistema; a acumulação de conhecimento; um profissionalismo difuso à escala local; e a circulação das informações”. A existência de um consenso social, estabelecido em base a uma estrutura social que premia e promove, e que se demonstra englobante, mas que tende a excluir aqueles que são diferentes, caracteriza uma formação social territorial com uma mobilidade relativamente elevada, que costuma valorizar a cooperação entre os atores sociais envolvidos no processo de estabelecimento de um arranjo produtivo (GAROFOLI, 1994, p. 35). A forma como essas características se apresentam em uma localidade pode estabelecer a elevação do grau de produtividade, pois a sociedade tenderá a constituir uma rede de associações que as tornarão envolvidas em um processo de desenvolvimento podendo fazer surgir o capital social.

## 2.8 INTERAÇÃO

Sabel et al (apud AMIN; ROBINS, 1994) resgatam na história evolutiva da industrialização o que possivelmente promoveu o início da interação entre empresas. Com o avanço da especialização era percebida que em uma indústria existia o aumento da dependência do êxito dos produtos complementares aos seus. As indústrias passaram a lançar a busca da prosperidade do conjunto de organizações, apoiando instituições que atendiam ao interesse geral, como escolas profissionais, institutos de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias, dentre outros. Para estes autores: “A indústria não se reduzia à soma das unidades autônomas de produção, tinha-se transformado num conjunto de instituições que assumia a sobrevivência das empresas individuais” (Sabel et al (apud AMIN; ROBINS, 1994, p.80)). Desta forma elas começaram a perceber a necessidade de fazer a troca de informações com outros produtores do ramo, estabelecendo assim o início da horizontalização de firmas.

Quando se imprime a horizontalização de firmas em uma localidade surge a possibilidade de proporcionar o envolvimento de várias empresas em uma mesma cadeia produtiva, e assim, se faz surgir um certo grau de interação, pois o produto que antes era fabricado por uma única empresa passa a ser feito por outras várias empresas. A interação é uma forma de cooperação, mas nem toda cooperação é uma interação, pois para se

caracterizar como uma interação se exige um grau de especificidade maior, o envolvimento físico do processo. É possível cooperar sem efetivamente interagir, como exemplo: a estruturação de um consórcio de exportação; a compra de equipamentos; de matéria prima, nesses processos o que ocorre é a cooperação para fins comuns (STORPER; HARRISON,1994).

Segundo Cassiolato e Lastres (2003), tem-se como ponto importante para que ocorram as interações entre firmas, as relações – técnicas, formais e informais – entre os diferentes agentes, de maneira a possibilitar a aquisição, geração e, a difusão de conhecimentos. As interações não se dão apenas entre as empresas atuantes das atividades inerentes a aglomeração e, suas diversas formas de representação, mas também nas diversas outras instituições públicas e privadas que estão implantadas na localidade, e que de certa maneira são parte integrante para a ocorrência do desenvolvimento do distrito.

Outro aspecto a ser considerado na questão da interação é que esta viabiliza que os fornecedores estabelecidos próximos das concentrações de empresas tenham um melhor posicionamento para o intercâmbio e, a interação necessária para o desenvolvimento da empresa e, da pesquisa que esta necessita, pois conseguem interagir diretamente com seus clientes no sentido de alcançarem um melhor desempenho para ambos (MYTELKA; FARINELLI, 2000).

No aspecto da configuração de um arranjo produtivo, Garofoli (1994), relata que a condição de sobrevivência para tal aglomeração se dá de maneira dinâmica, onde a mudança e a inovação constituem condições necessárias para o desenvolvimento. Valorizam-se as inter-relações internas à área – entre as empresas, com o meio e com as instituições – bem como, as inter-relações externas – com o mercado, outras áreas concorrentes, com outros arranjos.

No que tange a questão da inovação, que é almejada quando as empresas começam a operar interativamente, Amin e Robins (1994) contribuem ao sugerir que a capacidade em inovar irá depender da forma como se dá a organização interna da empresa; das relações que esta estabelece com os seus trabalhadores, com os seus clientes e, com outras empresas do setor com as quais colabora. Várias são as ações válidas que irão contribuir para que se estabeleça a relação entre empresas, de acordo com Brusco e Sabel (apud AMIN; ROBINS, 1994) o êxito e a sobrevivência da empresa irá depender diretamente dos esforços coletivos que serão efetivados, tanto no âmbito da comunidade na qual a organização se encontra inserida, como na relação de interação das empresas que fazem parte da cadeia produtiva. Caso a partilha de conhecimento seja exitosa, poderá se estabelecer como um referencial para a partilha de outros recursos.

As interações e, as diferenças nos modos de aprendizagem fazem surgir diferentes aglomerações produtivas. Desta forma a RedeSist trabalha com argumentos que devem orientar a elaboração de políticas que mobilizem os APLs. O primeiro consiste em identificar e estruturar políticas que levem em consideração as especificidades do ambiente e dos atores que ali se encontram. O segundo, se refere a dar ênfase no desenvolvimento de políticas que focalizem a ação do conjunto dos agentes e, seus ambientes. Outro ponto relevante é que as políticas não devem ser implementadas de forma isolada. Sugere-se que se mantenha articulação e, coordenação das políticas tentando abranger todos os níveis que eventualmente possam se envolver no processo – nível local, regional, nacional e, até mesmo supranacional (CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

O desenvolvimento do distrito industrial resulta de um “processo de interação dinâmica (círculo virtuoso) entre a divisão e a integração do trabalho praticadas no distrito, a procura permanente de novos mercados [...] e a constituição de uma rede de sólidas relações com os mercados externos”. Vale ressaltar que os elementos acima não se dão automaticamente, mas a tendência é que eles se interpenetrem. Para a consolidação de arranjos produtivos exitosos é necessário adotar uma estrutura cada vez mais sistêmica, que venha a reforçar as relações entre as empresas e o meio local, de maneira a fazer com que a especificidade local seja fator fundamental de implantação e de desenvolvimento (BECATTINI, 1994, p.25).

Registra-se a existência das relações verticais e horizontais entre as empresas, e essas podem ser distinguidas da seguinte forma: as **relações verticais** são aquelas onde as firmas compram produtos/serviços através do mercado ou com acordos feitos na subcontratação. A relação se estende desde a prática da exploração à cooperação estratégica. É a relação composta por empresas que compõem a cadeia produtiva de um setor, e que englobam diferentes segmentos afins. As relações verticais estáveis entre usuários e produtores podem reduzir os custos de informação e de comunicação, os riscos que são associados na introdução de novos produtos, assim como diminuir o tempo necessário para fazer uma inovação migrar do projeto para a comercialização. As **relações horizontais** podem fazer render eficiências coletivas, podendo acelerar a inovação e proporcionar maior acesso ao mercado. As relações horizontais, geralmente, ocorrem, pois as empresas estão em um mesmo patamar de concorrência, concorrem pelo mesmo produto, desta forma a concorrência permanece ativa ocasionando a possibilidade de conflito em escala mais representativa do que nas relações verticais, pois neste caso os produtores competem por encomendas (SCHMITZ, 1997; RUAS, 1995; MYTELKA; FARINELLI, 2000).

A competição não necessariamente exclui a ação conjunta para a resolução de problemas, principalmente nas áreas que ele define como pré-competitivas – provisão de serviços, infra-estrutura e treinamento, a autor ressalta que a idéia “de eficiência coletiva não exclui a existência de conflito ou competição entre as empresas do *cluster*”. A formação de *cluster* estimula a ação coletiva, pois este possibilita que o mercado se torne mais transparente induzindo à rivalidade local (SCHMITZ, 1997, p.170).

No caso de relações que se dão de maneira vertical o processo ocorre desde grandes firmas coordenando a divisão do trabalho entre as empresas menores, e de trocas entre pequenas empresas como uma forma de complementar uma às outras, e até mesmo de estreitas colaborações e, trocas casuais de informação e ferramentas. Nas relações horizontais o que se percebe é a rivalidade intensa, e a evidência de cooperação entre as firmas é mais variada (SCHMITZ, 1997; RUAS, 1995).

Na opinião de Veltz (1994) encontrar a integração entre pares somente se faz viável na existência do desenvolvimento das interações horizontais. Para ele o modelo hierárquico centralizado não garante a solidariedade entre empresas. A descentralização das estruturas organizacionais é condição necessária para capacitar às mesmas para a reação ao mercado veloz. Para o autor a agilidade necessária para o acompanhamento das necessidades atuais é incompatível com a estrutura da pirâmide hierárquica.

A decisão de externalizar determinadas fases do processo produtivo estabelece a relação de subcontratação de serviços. Quando a empresa externaliza uma determinada fase do processo se limita a exercer um controle indireto, tanto no processo em si, como no controle da execução dos trabalhadores que se destinam à tarefa (BECATTINI, 1994). O recurso da subcontratação é uma prática facilmente encontrada em aglomerações produtivas. Geralmente as empresas de grande e médio porte surgem como contratantes, e as MPE's como subcontratadas, porém é comum que se encontre algumas destas prestadoras de serviços atuando informalmente no mercado.

No Brasil, a quantidade de trabalho subcontratado em arranjos produtivos locais tem crescido consideravelmente. No que tange a produção de calçados no Brasil, é possível inclusive afirmar que a contratação de serviços de terceiros deixa de ser um recurso adotado somente em casos excepcionais passando a se constituir em uma espécie de ‘organismo’ interno à estruturação de um aglomerado produtivo (RUAS, 1995). Inclusive o autor conseguiu evidenciar três tipos de empresas que aparecem como subcontratadas, chamadas ateliês. Os **ateliês manuais** são micro empresas, que normalmente, têm de cinco a dez funcionários fixos, e utilizam a contratação temporária quando necessário. Estes ateliês

costumam ser compostos por membros de uma mesma família que executam essencialmente operações manuais. A maioria dessas empresas não assina carteira de trabalho e existe a predominância de prestadores de serviços do sexo feminino. Como as tarefas realizadas se demonstram bastante simples a organização do trabalho é rudimentar.

Os **ateliês de costura**, se caracterizam por ter práticas de trabalho menos rudimentares pois incluem o uso de máquinas de costura – mesmo que atrasadas tecnologicamente. Eles recebem o couro cortado e a orientação do como realizar o serviço. Esses ateliês também costumam combinar trabalhadores efetivos e, o uso de mão-de-obra temporária. E por fim, o autor identificou os **ateliês de pré-fabricados**, que têm como atividade básica a montagem da sola. Esse tem uma organização mais avançada que os outros dois, sendo que sua mão-de-obra é predominantemente masculina. As características da produção destes ateliês são mais industriais que artesanais (RUAS, 1995).

As empresas estudadas por Ruas (1995), indicaram como razões para o uso da subcontratação os seguintes aspectos: a carência de mão-de-obra especializada; a flutuação da demanda; a economia com a aquisição e manutenção de máquinas e, com instalações; a eficiência de terceiros. Na maioria dos casos inexistente contrato formal de prestação de serviço, mas as contratadas procuram trabalhar com os mesmos ateliês para desta forma manter o padrão do serviço. Embora ainda incipiente a relação de subcontratação está se alterando em função das novas formas de gestão adotadas. Atualmente as empresas tendem a trabalhar com a redução de estoques, de lotes de produção, prazos de entrega, assim as empresas de calçados passam a imprimir um maior acompanhamento e, assistência aos subcontratados, aumentando assim o grau de confiança entre os envolvidos.

## 2.9 CAPITAL SOCIAL

Até bem pouco tempo era comum a valorização única do ‘capital físico’ como o desencadeador da produtividade. Mais recentemente, porém, alguns estudiosos começam a fazer uso da expressão ‘capital social’ para entender e justificar o porquê algumas localidades se apresentam com um maior grau de produtividade do que outras. O que se constatou foi que, lugares aonde existem uma densa rede de associações de comunidade e, uma cultura ativa e compromissada, com cidadãos envolvidos com assuntos públicos e, com ativo papel político, normalmente, o desenvolvimento produtivo se demonstra mais eficaz. A característica do desenvolvimento do capital social é que, as pessoas envolvidas confiam um no outro para agir razoavelmente dentro de padrões e, obedecer a lei. Nessas localidades as redes sociais e

políticas se dão de maneira horizontalizadas e não, hierárquicas. O que os estudos estão confirmando é que em regiões com capital social maior, normalmente, tende a desenvolver uma renda maior e, uma menor desigualdade social (PUTNAM, 1994; HELLIWELL; PUTNAM, 1995; WESTLUND; BOLTON 2003).

O capital social pode ser visto como um aspecto público positivo, um atributo da estrutura social na qual a pessoa está inserida, portanto, não é uma propriedade privada e, qualquer pessoa pode se beneficiar deste tipo de capital. São as ligações dentro do grupo que constitui o capital social; se configura em um recurso que é obtido pelas ligações da rede dentro e entre os grupos de relacionamento (COLEMAN apud WESTLUND; BOLTON, 2003).

Na concepção de Fukuyama (1995) o capital social irá depender do grau de confiança existente nas sociedades. Algumas têm baixo grau de confiança e outras têm um alto grau de confiança. A construção do grau de confiança se dá em função de questões históricas, tais como localidades que passaram por um período de centralização política forte. Nestas sociedades, há época, as questões norteadoras das ações sociais geralmente excluía a ação espontânea das partes e impetrava condições estabelecidas por governantes, desta forma se constituindo ali um baixo grau de confiança. O autor diz que nesses locais o que ocorreu foi o esvaziamento do capital social que existia antes do poder centralizador que se estabeleceu. O capital social irá se constituir dependendo do nível de confiança entre as pessoas. As sociedades de alto grau de confiança são entrelaçadas com organizações voluntárias - clubes, grupos de estudo, associações - e assim tem capital social que poderá trazer o surgimento de corporações fortes. Nas sociedades de baixa-confiança a tendência é o desenvolvimento de negócios sem força competitiva (FUKUYAMA; 1995).

O capital social, apesar de se apresentar como um estudo atrativo se demonstra um tema difícil de ser avaliado. A dificuldade consiste em estabelecer qual a melhor maneira de tratar componentes variáveis e questões intangíveis, como relações e compromissos estabelecidos dentro de uma comunidade. Dasgupta (2005) faz uma incursão na literatura trazendo definições disponíveis acerca de capital social, essas costumam versar que, capital social é o funcionamento da sociedade civil dentro de padrões onde há confiança mútua entre as partes; a vontade de viver em função de normas e até mesmo vir a castigar os que não o seguem; e o estabelecimento de redes, se constitui em uma maneira de vir a melhorar a sociedade em questão. A intenção do autor é buscar entender e até mesmo responder a seguinte pergunta: quais as possíveis circunstâncias que levam ao estabelecimento do capital

social? Assim ele consegue sistematizar seis possíveis circunstâncias, conforme pode-se ver no Quadro 1:

<b>POSSÍVEIS CIRCUNSTÂNCIAS</b>	<b>ENTENDIMENTO DO AUTOR</b>
<b>Afeto mútuo</b>	A confiança se constitui se as partes se preocupam efetivamente um com os outros. Dentro de uma visão sócio-organizativa, este afeto estaria expresso na interdependência dos sócios que se baseariam em cuidados recíprocos para coabitarem o mesmo espaço empresarial;
<b>Disposição pelo social</b>	As pessoas, por sua natureza, tendem a se preocupar com a sua relação social. As coordenadas formadas dentro da cultura costumam desenvolver sentimentos de vergonha, afeto, raiva, reciprocidade, benevolência, dentre outros. Assim, geralmente, a educação constituída assegura à disposição das pessoas em obedecer a normas, seja moral ou social. E quando ela viola se sente culpada e envergonhada, em contrapartida, poderá punir, e até mesmo excluir pessoas que não se disponham à reciprocidade mútua. Porém, o autor reconhece que no mundo atual a disposição para ser confiável existe em graus variados;
<b>Necessidade de incentivos para manter promessas</b>	A dificuldade neste aspecto está no estabelecimento de incentivos e na manutenção do equilíbrio para as partes envolvidas. Estabelece-se um jogo de convicções onde o interesse está em fabricar promessas que levem a cabo as convicções locais;
<b>Aplicação externa (Executor externo)</b>	Transações envolvem contratos legais que são apoiados por um executor – aquele que faz cumprir - externo, no caso, o autor estabelece como o Governo. Portanto, o entendimento adequado seria de que um acordo se dá por um contrato explícito e, obrigatório de uma estrutura estabelecida de poder e autoridade. As pessoas crêem que o Governo tem habilidade e vontade para obrigar o cumprimento de contratos entre as partes;
<b>Reputação como um recurso importante</b>	A honestidade se transforma em uma questão estratégica. Se preocupar com a reputação e perceber esta como um recurso que tem valor para negociações sociais. A reputação é mantida por pessoas que esperam ter oportunidades de manter repetidas transações no futuro;
<b>Execução mútua nas relações – a longo prazo</b>	Mesmo quando não existe um executor externo, que possa interferir nas negociações, as partes negociam. A idéia básica é que quando surgir uma ameaça para as partes é de conhecimento de todos que duras sanções sejam impostas a qualquer um que quebre o acordo previamente estabelecido. A solução do problema de credibilidade é alcançado através de normas comportamentais sociais previamente estabelecidas.

**Quadro 1: Possíveis circunstâncias do estabelecimento do capital social**

Fonte: Dasgupta, 2005.

Em função de todas as circunstâncias apontadas por Dasgupta (2005), se entende a extensa gama de fatores que devem se estabelecer para o alcance do capital social produtivo. O autor trás a preocupação de que, na literatura de capital social a tendência é focalizar que as redes interpessoais estabelecidas se dão somente de maneira positiva, mas ele registra que essas podem se estabelecer para o desenvolvimento de um valor social negativo, como é o caso de “gangues de rua e sindicatos do crime”, assim o capital social para o autor significa apenas “redes interpessoais”, não existindo nada de bom ou de ruim sobre essas redes, o que difere é o uso para o qual a rede é posta em prática pelas partes envolvidas.

Apesar desta contextualização apresentada por Dasgupta (2005) para o trabalho que ora se desenvolve será tomado a efeito o entendimento trazido por Putnam (apud WESTLUND; BOLTON, 2003) de que o capital social é construído por características de

uma organização social – como confiança, normas e redes – que ao se constituírem podem melhorar a eficiência da sociedade, facilitando assim ações coordenadas. Essa definição vem de encontro ao objetivo geral deste trabalho que é entender a dinâmica das relações que se estruturam dentro de um APL.

As empresas localizadas em um APL são reconhecidamente dependentes das condições encontradas em seu entorno, particularmente pelos serviços e, pela infra-estrutura disponibilizada, bem como, pela sociedade que a constitui. Para Albagli (2002), a atuação dessas empresas depende do capital social acumulado encontrado na região ou localidade. A autora compreende capital social como um conjunto de hábitos, normas sociais e, redes de relacionamento que afetam os níveis de confiança, de interação e no aprendizado do sistema social envolvido. Ela relata que, propiciar a integração e a coesão social, valorizando as características culturais e ambientais locais se constitui em uma maneira de conquistar o incremento das interações de maneira a tecer interesses comuns na comunidade, as pessoas são parte integrantes deste processo.

O aprofundamento das relações entre os atores locais motiva o reconhecimento da importância de vincular interesses econômicos e comerciais a questões da comunidade e assim conquistar a preservação do bem-estar social. A demarcação entre o campo dos negócios e da comunidade propende a perder a divisão clara, geralmente ocorrendo o surgimento de dispositivos e formas de fazer negócios que se baseiam nos costumes da localidade. É possível aventar que em distritos onde são perceptíveis formas avançadas de cooperação é porque ali se encontram comunidades sociais cujos valores se baseiam no apoio mútuo (SENGENBERGER; PIKE, 2002).

Em comunidades que se apóiam, a orientação do desenvolvimento é pensado no longo prazo sendo este estruturado em base a padrões de ganhos considerados como sustentáveis, ou seja, que tendem a perdurar. Além do que essas comunidades costumam se orgulhar de seus produtos, do nome do distrito, e a apostar em estratégias baseadas na inovação, fazendo surgir assim uma “consciência coletiva”, que poderá estimular ações no sentido da busca constante do desenvolvimento local, bem como na capacitação dos participantes (SENGENBERGER; PIKE, 2002, p. 128).

A natureza das ações de capacitação, informação e, de sensibilização irá depender das características inerentes à localidade ou região, bem como do estágio em que se encontra o arranjo ou sistema estabelecido. Três podem ser os estágios mais comumente encontrados nas localidades: **informal** – trabalhadores pouco qualificados, baixo nível de confiança e de compartilhamento de informações; **organizado** – onde se dispõe de uma infra-estrutura e

serviços coletivos, cultura de rede e de cooperação estabelecidas; **inovador** – caracterizado por desenvolver atividades intensivas em conhecimento. Tomando por base as experiências internacionais, é possível que sejam traçadas políticas de capacitação que venham a contribuir para que se estabeleçam relações efetivas entre empresas independentes. Porém, as políticas serão mais ou menos eficazes dependendo de quão espontâneo for o movimento de aglomeração e a realidade de um ambiente propício à cooperação (ALBAGLI, 2002).

O elemento confiança deve permear o arranjo produtivo, pois este é um princípio que orienta as relações de negócios da localidade. Agir com base na confiança pode introduzir “um dinamismo essencial à economia, pois elimina a inércia paralisante que pode existir quando as empresas têm medo de atuar por não terem a certeza de que as outras se absterão de agir no sentido de tirar partido de uma debilidade temporária”. Trabalhar em um ambiente onde a confiança exista pode estimular os empresários a fazer investimentos, pois se supõe que outros membros irão comprar o produto do investimento, ao invés de buscar outros fornecedores. As pessoas se sentem mais dispostas a trocar informações, tão necessárias para o estabelecimento da cooperação, repassando idéias, soluções alcançadas, processos técnicos, tendo a confiança de que os parceiros saberão fazer uso das informações de maneira comunitária, respeitando os limites, tendendo a retribuir no futuro com outras informações (SENGENBERGER; PIKE, 2002, p. 128).

Sabel (apud SENGENBERGER; PIKE, 2002), explica que:

...agir de acordo com princípios de confiança não implica que cada um deixe de atuar em função de seu próprio interesse. Significa, antes, uma compreensão mais ampla desse interesse, que inclui o bem-estar alheio e próprio no futuro. A confiança não surge da noite para o dia: desenvolve-se e cresce bem na medida em que as pessoas aprendem através da experiência que a troca social pode e deve render proveitos extensos.

Sengenberger e Pike (2002) corroboram com Sabel ao relatar que em um modelo ideal de distrito, a empresa sabe que não será estabelecendo uma luta contra ‘rivais’ que se alcançará a sobrevivência e o sucesso, ao contrário, o crescimento coletivo tem benefícios quando se alcança o sucesso do conjunto das unidades individuais. Estabelecendo-se assim a importância da troca social que é possível quando as localidades se dispõem a cooperar em benefício do desenvolvimento conjunto. A cooperação não pode ser mantida caso não se estabeleça uma relação de confiança entre as firmas, os empresários e os empregados; e para manter a confiança é necessário recorrer a um entendimento entre os pares, ou ao estabelecimento de acordos que venham a atender os anseios de todos.

Para Becattini (1994), o distrito industrial se caracteriza por ser um espaço no qual a história teve influência determinante no comportamento de seus habitantes, e que esses podem, eventualmente, sofrer influências históricas que se demonstrem constrangedoras, como por exemplo, a resistência, normalmente encontrada, em aceitar incondicionalmente valores que vêm do “exterior”; e a tendência dessas comunidades em fazer uso de “dois pesos e duas medidas ao privilegiar as relações com os seus próprios concidadãos [...] em detrimento dos ‘estrangeiros’”, mas em função da atividade inerente a um distrito, que se caracteriza por trocas permanentes dos indivíduos e do mundo no entorno, cabe a população aprender que ela necessita de sangue novo, mas é preciso saber que quanto mais díspares forem as populações exteriores que tentarem se estabelecer no distrito, maior será a dificuldade em interagir com a comunidade.

A freqüência em que ocorrem as interações entre os pares gera importantes benefícios. Para Coleman (apud BATSCHAUER, 2004) as interações dependem diretamente das relações sociais. Em localidades aonde existem densas redes é possível que se obtenha um comportamento cooperativo mais efetivo. Assim indústrias relacionadas que se concentram em localidades e interagem entre si, podem conquistar externalidades positivas ou economias de aglomeração através do compartilhamento de recursos.

## 2.10 GOVERNANÇA

Concorrer no mundo globalizado exige uma melhoria continua da *performance* dos participantes. A literatura sobre agrupamento produtivo enfatiza a necessidade da melhoria da cooperação e, do nível de governança, como forma de melhorar a organização dos atores. A divisão de riscos, que se consegue ao se trabalhar numa conformação cooperativa, faz com que os desafios se tornem mais fáceis de se enfrentar. Desta forma se deve ter em conta que estudar e analisar as formas de governança que ocorrem nos arranjos produtivos é uma maneira adequada de entender a dinâmica do processo e compreender quais são os atores ou instituições que fazem a coordenação e que podem vir a afetar, positiva ou negativamente, o desenvolvimento produtivo local (STORPER; HARRISON, 1994; HUMPHREY; SCHMITZ, 2000).

Governança se refere a como se dá a coordenação das atividades econômicas; quem dirige as ações; como é conduzido o processo; quem exerce ou não autoridade e poder sobre os outros. É também, a análise de como se estabelece as práticas democráticas locais por meio de diferentes categorias de atores – empresas privadas, públicas, Governo, cidadãos e

trabalhadores, instituições de ensino, de apoio, organizações não-governamentais, dentre outros (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003).

A governança se demonstra importante quando consegue, através de ações coordenadas, melhorar as estratégias do agrupamento produtivo – como fazer produtos com maior eficácia; aumentar a produção de produtos mais sofisticados e, que trabalhem com mais tecnologia; alcançar um melhor desempenho no mercado global com o implemento das exportações – através das redes de apoio públicas e privadas que podem prover a devida colaboração para o alcance das melhorias necessárias (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000).

Demonstra-se de certa forma imprudente perceber como ideais somente as formas de produção que se dão de maneira local e comunitária – em rede – que tem como predominância a existência de pequenas e, médias empresas que são coordenadas, mas não centralmente dirigidas. Esta perspectiva não coaduna com as tendências da globalização dos mercados e da concentração e da integração das redes que podem ser não apenas regionais, mas transnacionais (VELTZ, 1994). Amin e Robins (1994, p.78) corroboram com o exposto ao afirmarem que, “embora haja tendências manifestas para a constituição de distritos industriais e de outros tipos de aglomerações localizadas, existe igualmente uma forte pressão para a formação de uma rede transnacional e de um ‘espaço global de fluxo’”.

Além do que, não é coerente subestimar as relações de complementaridade que podem existir entre as grandes empresas ‘solares’, que reúnem no seu entorno “uma nebulosa de fornecedores, subcontratados e co-contratados”, seguindo um modelo de quase integração vertical, podendo ou não ser espacialmente concentrada (VELTZ, 1994, p.195). Não se deve ter um pensamento reducionista de que as empresas encontradas nos modelos dos distritos italianos se configuram como o “bom modelo”, e em contrapartida a grande empresa, empresa-sistema ou empresa-rede se conforma como o “mau modelo”, inclusive, em termos de flexibilidade os dois modelos possuem seus trunfos e, suas lacunas complementares. É sentida a necessidade “de passar as organizações hierarquizadas e piramidais *tayloristas* a organizações em redes baseadas numa distribuição mais equilibrada da inteligência do sistema”, e assim, conquistar a oportunidade de obter um equilíbrio espacial, que distribua os recursos de maneira mais igualitária fazendo surgir territórios menos bipolarizados, que tem como característica conduzir uma concentração de serviços especializados a determinadas empresas localizadas em regiões já estabelecidas (VELTZ, 1994, p. 197).

No entendimento de Amin e Robins (1994, p.83) não se deve “cair na armadilha da idealização da especialização flexível e dos distritos industriais, e da satanização do fordismo e da produção em massa”. Para eles as empresas mundiais se constituem na principal força

criativa da atualidade. “As empresas multinacionais são os verdadeiros atores e artífices da economia mundial”, elas continuam se apresentando como os agentes poderosos do processo de reestruturação, “...e nada deixa prever que o desenvolvimento desigual e a integração multinacional se encontrem em declínio”. Porém, a discussão acerca do espírito de empresa de artesãos, sobre a desintegração e, localização não podem fazer “perder de vista o poder e a influência crescente do capital global, industrial e financeiro”. “As economias regionais e locais devem ser reequacionadas nessa perspectiva global” (AMIN; ROBINS, 1994, p. 96).

A relação de comando de grandes compradores e, seus fornecedores, pode ser contraditória. Por um lado esses compradores podem oportunizar a difusão de conhecimentos aos produtores subcontratados, haja vista, a necessidade de que os produtos sejam de qualidade e, que as especificações sejam cumpridas. Inclusive se registra a existência de vários casos de compradores que estabelecem escritórios nas localidades de suas subcontratadas na intenção de fornecer a assistência tecnológica, organizacional e comercial necessária. Por outro lado, o que se percebe é que as interações entre grandes compradores e subcontratados não passa da esfera da produção, não oportunizando assim que se consiga alcançar os ativos que realmente podem conferir valor as mercadorias, como o desenvolvimento do produto, da marca, dos canais de comercialização e, de distribuição (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000). Para Suzigan et al. (2003), ter controle sobre estes ativos estratégicos confere às empresas a perspectiva de controlar a cadeia produtiva, de conquistar uma fatia mais expressiva do valor gerado ao longo desta.

Storper e Harrison (1994) contribuíram de maneira substancial para o estudo de como se dá a governança da atividade produtiva e, as relações entre empresas. A análise destes estudiosos se deu através do entendimento hierárquico que se forma dentro das cadeias de produção e, de distribuição. Estes autores trabalham as estruturas de governança na relação do poder, pois esse se demonstra determinante à medida que aumenta a complexidade dos sistemas de organização econômicos.

Como uma maneira de delinear o poder que se manifesta através de grandes empresas sobre seus fornecedores (normalmente pequenos produtores) criou-se à figura do núcleo e, do anel. Por núcleo os autores entendem a situação de poder assimétrica, em que normalmente algumas empresas condicionam a existência de outras, se transformando no núcleo do processo. Por anel, o entendimento que se tem é oposto. É a situação em que o poder se dá de maneira simétrica, onde o conjunto de empresas não tem a determinação das decisões que geralmente são provenientes de uma única empresa ou unidade de produção. Assim foi

possível capturar o estudo destes autores o quadro abaixo, que traz uma tipologia para cadeias ou sistemas de produção.

<b>Categoria</b>	<b>Características principais</b>
<i>Anel sem núcleo</i>	Não há líderes sistemáticos; não há assimetrias entre as firmas.
<i>Anel-núcleo, com empresa coordenadora</i>	<b>Algum grau de hierarquia e assimetrias; firmas líderes influenciam (mas não determinam) o comportamento dos produtores.</b>
<i>Anel-núcleo, com empresa líder</i>	Assimetrias e hierarquias; a firma líder determina as estratégias dos produtores.
<i>Núcleo sem anel</i>	Grande empresa verticalizada.

**Quadro 2: Tipologia de cadeias ou sistemas de produção segundo Storper e Harrison**

Fonte: Storper e Harrison, 1994 e Suzigam 2003.

Mesmo sendo esta tipologia, definida por Storper e Harrison, considerada incompleta pelos próprios autores, ela permite uma análise das relações entre empresas. Para os autores o tipo de governança *anel sem núcleo*, suscita ligações mais duradouras que qualitativamente seriam relações de colaboração ou de simetria. A proposta é que ocorra um poder bilateral compartilhado por duas empresas de dimensões diferentes, sendo que uma delas contribuiria para o enriquecimento mútuo com algo que a outra necessite, mas que não tem capacidade de fornecer de maneira eficaz. Para Suzigan et al (2003), este tipo de governança, *anel sem núcleo*, que sugere uma estrutura em que as assimetrias inexistem, dando lugar a uma relação de iguais, se demonstra utópica, pois a evolução do capitalismo costuma reforçar o poderio econômico de determinadas empresas, impondo desta forma relações hierárquicas perante aos outros agentes que fazem parte da cadeia produtiva.

Humphrey e Schmitz (2000), colaboram para o entendimento da análise da governança ao sistematizarem quatro tipos relevantes de coordenação das atividades econômicas de uma localidade, porém, esses autores deixam claro que, normalmente, o que se encontra em agrupamentos produtivos é a combinação de formas de governança, lançando assim o nome de governança híbrida. Em um mesmo local pode vir a existir várias formas de governança como uma maneira de atender a diversidade de experiências. Inclusive os autores afirmam que, em agrupamentos tidos como prósperos freqüentemente se encontram liderança de grandes empresas e, iniciativas coletivas, atuando em conjunto.

<b>Tipos de Governança</b>	<b>Determinantes</b>
<b>Relações com o mercado dentro de um limite definido</b> (Arm's length market relations)	O comprador e, o produtor não colaboram entre si na definição do produto. Ou o produto é padrão, ou o produtor define sem levar em conta as preferências do cliente. Baixos riscos para o comprador. O conhecimento dos compradores sobre o local pode surgir através da reputação dos produtores ou de um fabricante em particular.
<b>Redes (Network)</b>	A cooperação entre os pares se dá mais ou menos igual. O produtor e o comprador definem conjuntamente o produto. Este tipo de governança é mais comum quando, tanto o comprador quanto o produtor, se demonstram inovadores e tem tecnologias próximas. O risco é minimizado, pois o produtor costuma ter alto nível de competências. Se estabelece uma inter-dependência.
<b>Quase- hierárquica</b>	Alto grau de controle do comprador sobre o produtor. O comprador define o produto. O comprador tende a perder desempenho caso os produtores não estejam à altura – qualidade, eficiência na entrega, controle estoque. A alta competência do produtor não é generalizada. Os compradores investem em produtores específicos e assim tentam amarrar sua cadeia.
<b>Hierárquica</b>	Compradores têm propriedade direta nas operações. O comprador define o produto, que pode envolver a tecnologia do produtor. O risco de uma baixa <i>performance</i> aumenta para o fornecedor independente se o comprador utilizar o atributo da qualidade da marca. Esses fatores o favorecem o controle direto do processo de produção.

**Quadro 3: Tipos de governança e seus determinantes**

Fonte: HUMPHREY; SCHMITZ, 2000.

Markusen (1995), desenvolveu um estudo empírico que procurou evidenciar as características na formulação dos novos distritos industriais, com “relação ao padrão de relações interindustriais, ao grau de desintegração vertical, às transações entre firmas de um mesmo distrito, à capacidade de inovação, às instituições de coordenação de âmbito distrital e à organização da produção”. Além de evidenciar o papel do governo como agente regulatório, como produtor e consumidor de bens e serviços e, como agente financiador. O estudo procurou evidenciar também, o papel das grandes empresas nas aglomerações; o envolvimento das empresas em redes de negócios locais, nacionais e internacionais; a dinâmica de desenvolvimento no longo prazo das empresas que se encontram no arranjo produtivo; verificar o potencial e, a capacidade de diversificação para novos setores da empresas localizadas no agrupamento industrial, por fim, se buscou relacionar as possíveis conexões entre a estrutura e, a operação dos distritos com relação ao bem-estar social.

Como síntese deste estudo foi elaborado um quadro que procura sistematizar os quatro tipos de espaços industriais apresentados por Markusen (1995):

Tipos de espaços	Características
<b>Distritos industriais Marshallianos</b>	Predomínio de pequenas empresas; decisões de investimentos tomadas localmente, inclusive tendo fontes locais de financiamento e, atividades de suporte aos negócios; valorização nas transações intradistritais. Normalmente, não existe ligação ou cooperação com empresas fora do distrito. As economias de escala são baixas. Mercado de trabalho flexível; os trabalhadores transitam entre firmas. O compromisso é mais com a região do que com a empresa. Consolida-se uma identidade cultural local. Existem indicações de que a competitividade do distrito melhora em função dos esforços de cooperação entre os atores locais. Governos tendem a desempenhar papel fundamental na regulação e, promoção das principais indústrias. Porém não se pode deixar de registrar que por vezes, grandes corporações detêm poder de coordenação das ações dentro de alguns destes arranjos.
<b>Distritos industriais Centro-radiais</b>	Regiões onde um certo número de empresas atua “como firmas-chaves ou eixos da economia regional”. O dinamismo da economia local está ligado diretamente ao desempenho das empresas chaves, ou seja, as pequenas empresas dependem da demanda ou da oferta das empresas eixo. A relação intradistrital tende a ocorrer nos termos das empresas mais importantes. Pode existir a dominância por uma ou muitas empresas grandes e verticalmente integradas, em um ou mais setores. As economias de escalas são altas. Os trabalhadores pouco transitam entre firmas. Desenvolvem-se laços culturais e uma identidade cultural. A cooperação se dá nos termos das empresas-chaves, quando se necessita melhoria da qualidade da produção e dos prazos de entrega. Registra-se a ausência de cooperação entre competidores nestes distritos, seja na divisão de riscos, no rateio dos custos com inovações ou na estabilização dos mercados. Estes distritos são dependentes das firmas-chaves.
<b>Plataformas-satélite</b>	Resulta da congregação de subsidiárias de firmas multinacionais com base no exterior. Geralmente se localizam fora de centros urbanos. Justificam-se pelo estímulo em desenvolver regiões longínquas, na tentativa de baixar os custos dos negócios, com redução de impostos, aluguéis, salários. As atividades podem variar desde simples montagem até pesquisas sofisticadas. A estrutura econômica geralmente é dominada por decisões de investimento de grandes empresas de fora da região. Transações intradistritais mínimas. A economia de escala vai de moderada a alta. Os trabalhadores quase não transitam entre firmas, mas existe alta taxa de rotatividade. Não tendem a desenvolver laços culturais. Não se vêem empreendimentos entre as empresas, haja vista, a heterogeneidade das mesmas e pelo fato de o controle destas ser externo ao distrito. A característica mais marcante é a ausência de conexões ou transações no interior do distrito, com orientação a matriz ou para outras subsidiárias.
<b>Distritos ancorados pelo Estado</b>	É o distrito “que se organiza em torno de alguma entidade pública ou não-lucrativa, seja uma base militar, uma universidade, um centro de pesquisa [...] um grande concentração de órgãos públicos”. A estrutura de negócios é dominada pela presença da instituição atrativa e não pelas empresas privadas atuantes. As economias de escalas são geralmente altas. São usuais contratos e, compromissos de curto prazo. Mas pode existir uma relação de longo-prazo, com alto grau de confiança e cooperação, com os fornecedores em função dos processos de contratação pública de bens e serviços. A identificação e lealdade dos trabalhadores tende a se definir para com as instituições públicas, ou com suas agências locais, e por último para com as firmas privadas que ali atuam.

**Quadro 4: Tipos de espaços industriais distintos**

Fonte: Markusen, 1995.

Em trabalho desenvolvido por Mytelka e Farinelli (2000), são tratadas duas formas de desenvolvimento de aglomerações produtivas. Aquelas que se dão através do desenvolvimento espontâneo de empreendimentos e, as que são induzidas por políticas públicas. No caso das aglomerações espontâneas as autoras sistematizaram um quadro onde constam tipos de *clusters* e sua *performance*. Como primeiro aspecto analisado está a existência de liderança, o que se pode perceber é que em *clusters* informais a liderança tende a ser baixa, nos *clusters* organizados de baixa a média e nos *clusters* inovativos, altas.

Tipos Aspectos analisados	Clusters espontâneos		
	Clusters informais	Clusters Organizados	Clusters inovativos
Lideranças	Baixa	Baixa a Média	Alta
Tamanho da empresas	Micro e Pequenas	Pequenas e Médias	Pequenas, Médias e Grandes
Inovação	Pequena	Alguma	Contínua
Confiança	Pequena	Alta	Alta
Especialização	Baixa	Média	Alta
Nível de Tecnologia	Baixo	Médio	Médio
Ligação	Alguma	Alguma	Ampla
Cooperação	Pequena	Alguma, não sustentada	Alta
Competição	Alta	Alta	Média a Alta
Novos Produtos	Poucos ou nenhum	Alguns	Continuamente
Exportação	Pouca a nenhuma	Médio a Alta	Alta

**Quadro 5: Tipologia de Clusters espontâneos**

Fonte: adaptado de Mytelka e Farinelli (2000) a partir de UNCTAD: 1998, p.7.

As autoras registram que os agrupamentos informais e, os organizados são os que predominam nos países em desenvolvimento. Os **agrupamentos informais** geralmente são compostos por MPE's, onde o nível tecnológico, da administração e da qualificação dos trabalhadores é baixo. A natureza das ações coordenativas e, das relações entre as empresas tende a ser baixa, a confiança não costuma se estabelecer de forma a propiciar uma perspectiva de crescimento positiva. É comum se perceber uma baixa infra-estrutura e, inclusive, a falta de serviços importantes para o desenvolvimento do aglomerado produtivo. No caso dos **agrupamentos organizados** a maioria das empresas é de pequeno porte, e algumas de médio porte; caracterizam-se por um processo de atividade coletiva, e costumam se orientar em providenciar infra-estrutura e serviços e, no que tange o desenvolvimento organizacional as empresas buscam analisar e prover formas de enfrentar problemas comuns. Existe a valorização do treinamento e, do aprendizado coletivo. Neste tipo de agrupamento a cooperação e as relações emergem entre as empresas. Por fim, nos **agrupamentos inovativos** a capacidade gerencial é elevada, e se adapta facilmente às condições; o nível de treinamento da mão-de-obra é acima da média, tem elevado grau de confiança e, de cooperação entre os pares (MYTELKA; FARINELLI, 2000).

Um tipo de governança estudado por Gereffi (apud HUMPHREY; SCHMITZ, 2000) encontrado na indústria têxtil, vestuário, calçados, móveis e alimentos, é o da cadeia dirigida pelo comprador. Onde costuma ocorrer que grandes compradores, por vezes internacionais, exercem o papel principal na coordenação de uma extensa rede de empresas que se caracterizam por serem subcontratadas de serviços, fabricando o produto acabado de acordo com as especificações de seu comprador, ficando a mercê dos canais de comercialização e, de distribuição do agente dominante e, dependendo de maneira direta da marca da empresa articuladora. Assim, esses articuladores são capazes de coordenar até mesmo a cadeia

internacional de suprimentos, interferindo de maneira direta nas definições estratégicas das empresas subcontratadas. O desenvolvimento da aglomeração irá depender da sua posição na cadeia, da sua interação com os outros elementos.

Cadeia <i>producer-driven</i>	Aquela que tem a produção controlada por grandes empresas que coordenam todas as ligações da cadeia produtiva;
Cadeia <i>buyer-driven</i>	Onde os grandes consumidores desempenham o papel de organizadores nas redes de produção descentralizadas.

**Quadro 6: Tipos de governança estabelecida por Gereffi**

Fonte: Humphrey e Schmitz, 2000 baseado em Gereffi, 1999a.

Gurisatti (2002) em seu estudo sobre o nordeste italiano observa que em um setor tradicional, como o de calçados, é possível verificar a existência de pelo menos três tipos de organizações:

Tipo de organização	Características
Empresa integrada	Organização hierárquica (fordista);
Empresa em rede	Organização que se estabelece entre o mercado e a hierarquia (toyotista);
Rede de empresas ou distrito industrial	Organização não hierárquica (não fordista).

**Quadro 7: Tipos de organização estruturada por Gurisatti**

Fonte: Gurisatti, 2002.

O que as diferencia não se refere aos aspectos econômicos, aos custos, e as formas de produção, mas sim ao pacto social e, às regras de funcionamento. O autor pondera que o grau de participação no investimento e, na distribuição de renda é maior nos sistemas em rede e nos distritos. Esses tipos de organização geralmente demonstram mais eficiência quando expostos as turbulências externas. Na organização tipo rede de empresas ou distrito industrial (não fordista) observasse a subdivisão entre os operadores com relação à análise de mercado, projeto de produtos, processos decisórios, lucros e investimentos. Nesse modelo de produção existe uma expressiva participação dos pares nas decisões estratégicas da rede, pois é sabido que os empresários que pretendem sobreviver devem ter condições de conhecer e prever o sucesso ou provável insucesso dos produtos ou das ações das lideranças. Neste sistema os envolvidos são chamados cotidianamente para fazer escolhas da cadeia de valor e, com quem colaborar. Aqueles que não participam ou ao menos não se mantêm informados tendem a se verem excluídos do processo (GURISATTI, 2002).

O tipo de organização rede de empresas ou distrito industrial, adquiriu predominância no desenvolvimento do nordeste da Itália, Gurisatti (2002) apresenta três possíveis motivos para este fato. Primeiro, trabalhar em distrito ou rede de empresas se demonstra mais

adequado para o enfrentamento da globalização devido a sua capacidade de flexibilidade para se adequar mais facilmente ao imprevisível. Segundo, o “jogo de equipe” criado neste sistema possibilita o maior envolvimento dos empresários e participantes, possibilitando inovações mais rápidas; divisão de riscos; diminuição no tempo de comercialização e, possíveis custos mais baixos para a reestruturação do sistema em caso de choques que vêm de fora do distrito. E, o terceiro motivo, seria que os participantes não necessitam de dispor de grandes capitais para assegurar o desenvolvimento. Cada um investe o que é necessário para a fase do processo que lhe compete, facilitando assim encontrar financiamento para o investimento necessário. O autor alerta para o fato de que, um empresário que está inserido em um sistema de distrito industrial deve participar do jogo coletivo do distrito caso contrário poderá ficar isolado, correndo o risco de se ver marginalizado.

Outro tipo de governança a ser analisada é a governança local pública e privada, que se caracteriza pela presença de ações desenvolvidas pelos governos locais, por associações de classes e organizações não governamentais que atuam como elementos catalisadores no sentido de viabilizar a criação e manutenção de instituições que apóiam o desenvolvimento dos produtores aglomerados, tais como, centros de treinamento, laboratórios de serviços tecnológicos, agências de fomento, dentre outros. O foco está em desenvolver ações que venham a fomentar a competitividade e a promoção de ações conjuntas entre as empresas (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; SUZIGAN et al, 2003).

A forma mais pertinente de entendimento acerca de governança pública e privada consiste na tratativa da governança híbrida – aquela em que a rede pública e as agências privadas trabalham em conjunto para a melhoria da competitividade industrial do local. Esta conformação inclui a parceria entre associações empresariais, centros tecnológicos, grupo de empresas líderes, instituições de ensino e apoio, além de agências de fomento governamentais. Messner (apud HUMPHREY; SCHMITZ, 2000), define este tipo de relação como **redes de política**, que tem como objetivo principal melhorar as estratégias da localidade, de maneira que o agrupamento consiga, com êxito, fazer parte da cadeia global, atendendo a contento os padrões internacionais que geralmente são impostos (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000).

	<b>Nível local</b>	<b>Nível global</b>
<b>Governança privada</b>	Associações empresariais locais Agrupamento Centro-radial	Cadeia dirigida por compradores e/ou produtores globais
<b>Governança pública</b>	Agências de governo locais e regionais	Regras nacionais e supranacionais
<b>Governança pública-privada</b>	Redes de política locais e regionais	Padrões internacionais

**Quadro 8: Categorias de público privado e governança global local de atividades econômicas.**

Fonte: HUMPHREY; SCHMITZ, 2000.

Para se completar análises mais específicas que incidem e justificam o processo de governança no interior de um arranjo produtivo alguns fatores devem ser incorporados ao estudo de maneira a se aproximar com maior exatidão a descrição do processo. Estes fatores seriam: como se dão as relações profissionais no interior das unidades produtivas; como ocorre a divisão do trabalho e, das competências; o funcionamento dos mercados de trabalho na localidade; como se definem os salários locais; os diferentes modelos de governança externos às empresas; a participação das instituições regionais ou nacionais; e ainda evidenciar os aspectos qualitativos das relações interempresas, levando em consideração as tradições culturais, e como se dá a relação entre o arranjo e o mercado (STORPER; HARRISON, 1994).

Mesmo estando disponíveis diversas terminologias que permitam descrever a divisão do trabalho e, de certa forma avaliar a dimensão das unidades, sua interdependência ou integração dentro de uma rede, assim como sua territorialidade e a forma de governança, o que ocorre é a dificuldade de acomodar certos casos estudados. Uma grande empresa pode controlar o acesso a um mercado final e, assim, deter de maneira individual o capital necessário para o desenvolvimento de um produto que satisfaça esse mercado, mas tem dificuldade de integrar adequadamente uma subcontratada com competências especializadas sem conseguir estabelecer uma relação de cooperação com ela. Quais os limites de uma colaboração voluntarista? Como as condições de colaboração podem surgir, e ser mantidas de maneira eficaz em relação à hierarquia? (STORPER; HARRISON, 1994).

É possível perceber que os benefícios da aglomeração dependem das formas de governança encontrada na localidade. É crucial que estas sejam estimulantes para a manutenção de relações cooperativas entre os agentes, que se estabeleçam ações conjuntas entre os pares e, que com isto surja o alargamento da competitividade do conjunto produtivo (SUZIGAN et al, 2003).

### **3 PANORAMA DA INDÚSTRIA CALÇADISTA**

A indústria calçadista tem algumas particularidades que a diferencia de outras e aguçam a curiosidade em se desenvolver estudos a fim de compreender o caminhar desta indústria que está inserida no mundo globalizado que exige diariamente empenho e, agilidade dos que pretendem se manter atuantes. Tem como características relevantes: a oscilação da produção, que depende diretamente da moda; o número expressivo de estilos e modelos que devem ser disponibilizados; a abundância variada de matéria-prima disponível para a execução das idéias desenvolvidas; a busca constante pela inovação. A quantidade expressiva de mão-de-obra utilizada é outro ponto a ser levado em consideração, pois este setor ainda detém, na maioria dos casos, tecnologia de produção artesanal.

#### **3.1 A INDÚSTRIA MUNDIAL DE CALÇADOS**

Mundialmente a indústria de calçados é conhecida por utilizar tecnologia de baixa complexidade, de fácil acesso e, relativamente disseminada; pelo uso intensivo de mão-de-obra para contemplar o seu processo produtivo; pela existência de empresas de diversos níveis de capacitação, eficiência e, tamanho. Pela sua grande diversidade, se constitui em uma indústria pulverizada e fragmentada, não sendo detentora de um modelo estratégico. O produto resultante é um bem de consumo não-durável, que varia de acordo com a moda, oferecendo um elevado número de modelos e, estilos para atender assim múltiplas funções. São fabricados em diversos materiais e a demanda depende diretamente da finalidade do consumo (GUERRERO, 2004; ORSSATTO, 2002; ANDRADE; CORRÊA, 2001).

É possível registrar que a heterogeneidade faz parte do conceito balizador da indústria de calçados, pois esta se faz presente nos seguintes aspectos: multiplicidade dos produtos e, de seus mercados; assimetria no porte e na forma de competitividade produzida pelas empresas e, diversidade de estratégias empresariais. A variedade da segmentação encontrada nas linhas de produção pode ser registrada da seguinte maneira: no que tange a diversificação de estilos pode-se dizer que existem os sociais, casuais, esportivos, os medicinais e, os de segurança. No que concerne ao atendimento ao público esses se subdividem para atender adultos, ao público infantil e infante-juvenil. Existindo ainda distinções que se fazem devido à utilização de matéria-prima, de acessórios e, de novas tecnologias. Essa variedade de produtos apresenta uma descontinuidade tecnológica em função do processo de produção, que se

apresenta especializado e, com forte divisão do trabalho para atender as variações exigidas; essas irão depender do modelo a ser executado. O calçado é um produto que pode sofrer variações de consumo dependendo do nível de atividade econômica e, do perfil de distribuição de renda (COSTA, 2002; GERRERO, 2004; ORSSATTO, 2002).

A produção mundial de calçados vem crescendo no decorrer dos anos. No ano de 2003 houve um incremento da ordem de 940 milhões de pares, sendo que a China, o Vietnã e Brasil registraram significativo crescimento na produção. No caso da China a indústria de calçados continua a crescer em face ao constante aumento das exportações realizadas por aquele país, em 2003, ele foi responsável por aproximadamente 60% da produção mundial de calçados (ASSINTECAL, 2005). O Brasil é o único país da América Latina que tem representatividade mundial na indústria de calçados e, o parque produtor do país é predominantemente constituído por estabelecimentos de pequeno e médio porte que são em sua maioria dedicados a produção para atender o mercado interno, sendo que as empresas de médio e, de grande porte participam mais ativamente do processo exportador. Dentro do cenário nacional algumas MPE's estão iniciando o caminho das exportações através do auxílio recebido por consórcios de exportações que são estruturados pelos produtores em arranjos produtivos (COSTA, 2002).

### **3.1.1 Características produtivas e forma de organização**

O mercado mundial da indústria da produção de calçados vem demonstrando algumas tendências que ganharam forças a partir de meados dos anos 80. Como uma primeira tendência cita-se a reformulação expressiva nos processos de produção e, na forma da organização do trabalho, que objetivam o alcance da redução significativa da utilização da mão-de-obra, bem como o aumento da flexibilização da produção. Nos países desenvolvidos são introduzidas novas tecnologias em máquinas e equipamentos destinados ao fabrico de calçados. Estimula-se o incremento do grau de automatização, através do desenvolvimento de ferramentas na microeletrônica e na informática, como uma maneira de aumentar as condições de competitividade. Tem-se o sistema CAD/CAM, no setor de modelagem e de desenvolvimento do produto, como uma das mais expressivas conquistas (COSTA, 2002; ANDRADE; CORRÊA, 2001; ORSSATTO, 2002; RUAS, 1995).

As modificações promovidas pela reestruturação industrial, que levam a alterações significativas nos processos organizacionais e produtivos, ainda não possibilitaram a eliminação, pelo menos na maior parte dos países produtores, do uso intensivo da mão-de-

obra, que vem a ser a principal característica da indústria mundial de calçados. Este fato é mais visível na produção de calçados de couro, pois na fabricação de injetados, outra matéria-prima utilizada na produção de calçados, já é possível verificar a utilização expressiva de equipamentos tecnologicamente mais desenvolvidos, além de máquinas que substituem um grande contingente de mão-de-obra (ANDRADE; CORRÊA, 2001).

Outra tendência a ser considerada na produção mundial de calçados é a combinação da produção em dois ou mais países com a intenção de reduzir custos e, assim, conquistar uma vantagem competitiva. Esta forma de relação vem sendo utilizada no mercado internacional de calçados. A atividade em si consiste em distribuir através de países de baixo custo de fabricação a confecção de partes do calçado, deixando apenas a montagem do mesmo para ser realizada nos países industrializados, que detém uma condição tecnológica melhor. Esta realocação da indústria de calçados mundial se dá em função dos custos elevados da mão-de-obra nos países desenvolvidos, transferindo-se assim boa parte das atividades para os países em desenvolvimento. Consta-se assim, que a indústria de calçados a nível internacional apresenta um processo evolutivo, onde a localização da produção pode ser destacada para países que apresentem salários baixos e abundância de mão-de-obra (COSTA, 2002; ANDRADE; CORRÊA, 2001; ORSSATTO, 2002; RUAS, 1995).

As empresas tendem a se deslocar geograficamente quando se esgota na região a capacidade de oferecer condições competitivas – quando a estratégia competitiva definida pela empresa se caracteriza através do pagamento de baixos salários e, em se beneficiar de localidades que ofereçam mão-de-obra abundante. Fica caracterizado desta forma que a redução de custos se constitui como um elemento fundamental na estratégia competitiva das empresas. No entanto, a concorrência não acontece apenas no âmbito do preço. O calçado se caracteriza por ser um produto de moda, com modelos e estilos variados, confeccionado em diferentes materiais e, que pretende atender múltiplas finalidades de consumo, assim a diferenciação do produto é introduzida como um outro fator competitivo. Costa (2002) acredita que a tendência da indústria de calçados é de que os baixos salários deixem de ter importância crucial na competitividade e que, atributos como qualidade, *design*, prazos de entrega e eficiência produtiva, passem a ganhar proeminência. (ANDRADE; CORRÊA, 2001; ORSSATTO, 2002; COSTA, 2002; RUAS, 1995).

Sobre as tendências de movimentação do mercado calçadista mundial é possível discutir que a relação de parceria e cooperação passa a fazer parte do novo ambiente produtivo, as empresas têm se dedicado a ampliar o inter-relacionamento setorial. Para Costa (2002) a aproximação ocorre através da busca de maior verticalização, onde as empresas de

calçados possuem o seu próprio curtume, fábrica de componentes e pontos de vendas, ou através da realização de *joint ventures* com firmas em regiões de menores custos de insumos e mão-de-obra e, pelo meio de subcontratação de determinadas partes do calçado. Para o autor “aparentemente, a verticalização é contraditória com busca de flexibilidade da produção”, porém, se os fatores importantes na competitividade da empresa e/ou base para a diversificação for o preço; a valorização da regularidade na entrega do produto e, o padrão de qualidade da matéria-prima, “...os custos de transação no mercado podem ser maiores do que a existência *in house* de algumas atividades” (COSTA, 2002, p.33).

É possível discutir que as empresas que estão no mercado e, que almejem se manter competitivas tendem a operar com uma maior interação e, cooperação entre os pares da cadeia produtiva. A interação e, a cooperação nas relações entre firmas se estabelece como uma maneira de manutenção das vantagens competitivas; para suprir as necessidades que se apresentem similares; para que se obtenham ganhos de produtividade, reduções de custos e, vantagens na negociação de prazos.

#### 3.1.1.1 Características do produto

Basicamente o calçado é composto por duas partes, a saber: **cabedal** e **solado**. O cabedal é destinado a cobrir e proteger a parte superior dos pés. Normalmente é constituído de várias peças e reforços, usados para dar firmeza aos pés, ou então, por uma questão de *design*. O solado tem função similar ao cabedal, no sentido de proteção e firmeza, que se destina a sola dos pés. Porém estas duas partes se subdividem em várias, que têm características e funções específicas (ANDRADE; CORRÊA, 2001).

Entre os elementos do cabedal estão o **contraforte** e a **couraça**. O contraforte é um reforço colocado entre o cabedal e, o forro do calçado, na região do calcanhar, destinado a dar forma a esta parte do calçado e manter o calcanhar firme dentro do sapato. Constitui-se em um elemento importante para o calçamento e conforto do calçado. A couraça é um reforço colocado no bico do calçado, também entre o cabedal e o forro, que se destina a proteger os dedos, dar firmeza e boa apresentação à parte da frente do calçado, tentando manter o calçado inalterado mesmo durante o uso. O contraforte se demonstra importante em calçados infantis e, nos calçados de segurança (nesse caso específico é feita de aço), para evitar danos aos dedos. Dependendo do modelo do calçado, o cabedal pode ainda apresentar outras partes, como: **biqueira** - peça que recobre o bico do sapato, geralmente com função decorativa e

**lingüeta** - parte saliente sobre o peito do pé, utilizada em calçados de cadarço, destinada a proteger o dorso do pé (ANDRADE; CORRÊA, 2001).

O solado forma a parte inferior do calçado e este é constituído de várias peças, a saber: **palmilha, sola, salto, entressola** e a **vira**. A palmilha é uma lâmina que tem a função de dar firmeza ao caminhar, podendo ser de aço, madeira, arame ou plástico rígido. É cortada no mesmo tamanho da fôrma sobre a qual será montado o cabedal e, na qual será fixada a sola externa. Constitui-se em um importante elemento do calçado, pois é uma estrutura na qual ficarão alicerçadas quase todas as partes constituintes do modelo. É considerada uma terceira divisão do calçado, pois serve de ligação entre o cabedal e o solado.

A sola é aquela que está em contato direto com o solo, geralmente a qualidade e a *performance* do calçado dependem diretamente do desempenho dela. As propriedades de durabilidade, flexibilidade, resistência à umidade, leveza, uniformidade, resistência ao deslizamento depende diretamente do material do qual é fabricada a sola. O salto é considerado como um suporte que é fixado à sola na região do calcanhar, e é destinado a dar equilíbrio ao calçado.

Duas outras peças podem vir a fazer parte do solado do calçado, dependendo de seu modelo: “a entressola é uma camada intermediária colocada entre a palmilha de montagem e a sola, com função estética e de conforto; e a vira, uma tira estreita de material solado (couro, borracha natural ou sintéticos) colada ou costurada em torno do calçado” (ANDRADE; CORRÊA, 2001, p. 99). Essas se constituem em elementos, de certa forma, fundamentais para a constituição do calçado, porém, dependendo do modelo que se deseje produzir, outras peças podem ser agregadas. No caso do tênis este poderá ter ilhoses para que se passem os cadarços; forros especiais com a função de absorção de suor ou de proporcionar conforto; além dos dispositivos de amortecimento de impacto, sendo que essas peças diferenciam significativamente o valor de mercado do tênis.

### 3.1.1.2 Matéria-prima utilizada na produção de calçado

O primórdio da produção de calçado se deu basicamente com os produtos sendo desenvolvidos a base de couro e borracha natural. Porém com o advento do desenvolvimento da petroquímica, fazendo surgir materiais sintéticos, outras opções passaram a ser utilizadas pelos fabricantes de calçados no mundo. Esses novos materiais tiveram que ser adaptados à linha de produção, pois em função do ineditismo na utilização dos mesmos neste setor se fez necessário o desenvolvimento de novos equipamentos que proporcionassem uma melhor

utilização dos materiais sem que esses viessem a acarretar problemas de saúde ao pé do consumidor. Na realidade o consumidor foi quem mais se beneficiou com estas novas matérias-primas, pois foi possível diversificar o *design* dos calçados, além de passar a existir a oferta de produtos com preço bem mais acessível. Mas os produtores também tiveram seus benefícios que ficaram expressos na redução de custos e, na diversificação do produto a ser ofertado (ANDRADE; CORRÊA, 2001).

**Couro** – O couro é considerado um material nobre, que pode ser usado praticamente em todas as partes do calçado, mas normalmente sua utilização é no cabedal, no forro e, dependendo do modelo pode ser usado também na sola. Um couro bovino pode produzir em média 20 pares de calçados, considerando o aproveitamento maior no cabedal, e se apresenta na ‘fase cru’, salgado, (wet-blue – que é o couro que passa por um banho de cromo e passa a exibir um tom azulado e seco), o *crust* (semi-acabado) e acabado. O couro se demonstra vantajoso sobre outros materiais pois tem alta capacidade de se amoldar a uma forma, exibe uma boa resistência ao atrito, tem uma maior vida útil, possibilita a transpiração dos pés e aceita quase todos os tipos de acabamento (ANDRADE; CORRÊA, 2001; GORINI; CORRÊA, 1997; AZEVEDO, s.d.).

**Materiais têxteis** – São bastante variados e, é comum o surgimento de novos materiais específicos que são desenvolvidos através de novas tecnologias, porém os mais utilizados são os tecidos naturais, como algodão, lona e brim; tecidos sintéticos, como *náilon* e *lycra*. Os têxteis costumam ser mais utilizados no cabedal e, como forro. Além do preço deste material ser mais atrativo, os calçados fabricados com tecidos costumam ser mais leves (ANDRADE; CORRÊA, 2001; GORINI; CORRÊA, 1997; AZEVEDO, s.d.).

**Laminados sintéticos** – Chamados, “erroneamente”, de couro sintético, são materiais geralmente constituídos de um suporte (tecido, malha ou não-tecidos) sobre o qual é aplicada uma camada de material plástico (geralmente PVC ou poliuretano) (ANDRADE; CORRÊA, 2001; GORINI; CORRÊA, 1997; AZEVEDO, s.d.).

**Materiais injetados** – O policloreto de vinila (**PVC**) é um material de fácil processamento, com custo relativamente baixo e, com boas propriedades de adesão e resistência à abrasão, sendo hoje utilizado até em solados de tênis e chuteiras. Suas desvantagens se constituem na baixa aderência ao solo e na tendência a quebrar a baixas temperaturas (ANDRADE; CORRÊA, 2001; GORINI; CORRÊA, 1997; AZEVEDO, s.d.).

O poliuretano (**PU**) é um material versátil e disponível sob várias formas e empregado em solas e entressolas com características de durabilidade, flexibilidade e leveza. Sua desvantagem está no alto custo dos equipamentos necessários à sua produção e também na

necessidade de cuidados especiais durante a estocagem e o processamento. O **poliestireno** é utilizado na produção de saltos. Tem baixo custo e, alta resistência ao impacto. A resina **ABS** também é utilizada designadamente para fabricação de saltos. Apesar de ter uma ótima resistência ao impacto e à quebra, hoje a sua utilização é basicamente voltada para saltos muito altos, devido ao seu elevado custo. A borracha termoplástica (**TR**), utilizada na produção de solas e saltos baixos, apresenta boa aderência ao solo, mas é pouco resistente às intempéries e aos produtos químicos, como solventes (ANDRADE; CORRÊA, 2001, GORINI; CORRÊA, 1997; AZEVEDO, s.d.).

**Materiais vulcanizados** – A borracha natural possui excelente resistência ao desgaste, adere bem ao solo, é leve e flexível, o que a torna muito confortável. Foi o primeiro material a ser usado na fabricação de solas em substituição ao couro. Todavia, o elevado custo e a pouca resistência a altas temperaturas inviabilizam sua utilização. Atualmente, ela é usada principalmente em calçados infantis. De maneira geral, a borracha sintética apresenta boa propriedade de flexão e elasticidade, resistência ao desgaste e ao rasgamento, adere bem ao solo e seu custo é acessível. O copolímero de etileno vinil acetato (**EVA**) é um dos materiais mais utilizados no Brasil em diversas partes do calçado, sobretudo no solado, pois é mais leve e macio para a fabricação de solas, possui boa resistência ao desgaste e pode ser produzido em diversas cores (ANDRADE; CORRÊA, 2001; GORINI; CORRÊA, 1997; AZEVEDO, s.d.).

Além dos materiais citados acima para a fabricação de calçados, se deve registrar a existência de outros materiais que irão ser utilizados de acordo com o modelo do calçado a ser desenvolvido, como exemplo, os metais, que podem ser utilizados em biqueiras de botas ou como adorno nos coturnos de adolescentes, os materiais celulósicos e a madeira (ANDRADE; CORRÊA, 2001; GORINI; CORRÊA, 1997; AZEVEDO, s.d.).

### 3.1.1.3 Processo de produção

De acordo com Costa (2002, p.21), o setor de calçados, além da produção em si, necessita de um conjunto de atividades de apoio e relacionadas, que se encontra dentro de sua cadeia produtiva. “A expressão "mercado de calçados" é muito ampla para captar as diferentes estratégias de produção e de mercado das empresas”. Para o autor, para entender a produção específica de cada tipo de calçado se faz necessário realizar segmentações com o objetivo de agrupar as firmas que produzam modelos semelhantes e, que estejam efetivamente competindo entre si.

O processo de fabricação do calçados se dá de maneira descontínua, sendo possível demonstrar apenas um processo de produção genérico. O fluxo de produção transcorre através de cinco estágios, a saber: **modelagem**, **corte**, **costura**, **montagem** e **acabamento**, sendo que cada um deles tem suas particularidades que poderão ser alteradas conforme o modelo a ser produzido (COSTA, 2002; ANDRADE; CORRÊA, 2001; GUERRERO, 2004).

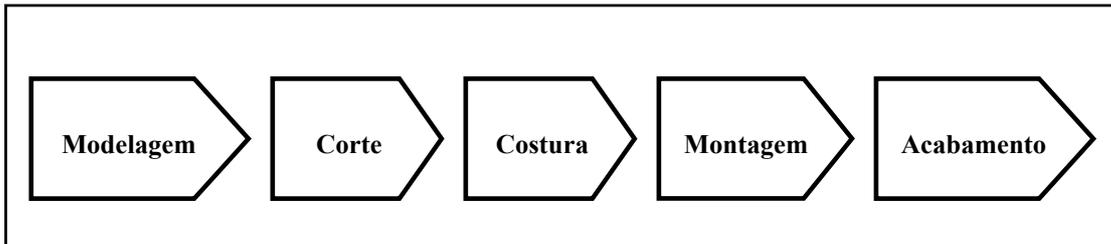


Figura 1: O processo produtivo genérico do calçado.

Fonte: Elaboração própria, tomando por base os autores consultados.

A fase da **modelagem** é o momento da concepção do sapato que será fabricado, quando se definem tipos, gêneros, a finalidade e o projeto da fôrma (estilo e dimensões), o material que será utilizado e como se dará a distribuição das grades de produção - números ou tamanhos. A fase da modelagem costuma ser resguardada com bastante cuidado pelas fábricas de calçados, haja vista que é nesta fase que se define qual a coleção a ser lançada pela empresa no mercado. Um dos principais equipamentos utilizados na seção de modelagem é o pantógrafo (ou o escalógrafo), que faz a escala e corta a cartolina. Os projetos são feitos manualmente, mas existe uma tecnologia mais avançada, mas ainda de difusão restrita devido ao seu custo relativamente expressivo, é que o desenho ou projeto auxiliado por computador, quando se utiliza o *Computer Aided Design* (CAD), que pode ser acoplado às máquinas na atividade de manufatura (COSTA, 2002; ANDRADE; CORRÊA, 2001; GUERRERO, 2004).

Após a definição dos modelos, da elaboração das formas, da definição das navalhas (facas) e, das peças que irão compor o sapato a ser fabricado, é realizado o **corte** das mesmas. Quando não existe uma seção específica para os calçados que fazem uso de partes pré-fabricadas (solas, saltos, palmilhas), e nem se adquire fora da empresa, esses materiais também são produzidos na seção de corte (COSTA, 2002; ANDRADE; CORRÊA, 2001; GUERRERO, 2004).

A produção das peças no processo de corte é feita se utilizando de balancins (mecânicos, hidráulicos, com comandos eletrônicos) e balancins-ponte, que são máquinas onde as partes do cabedal do calçado são cortadas por facas de aço que foram desenvolvidas para aquela parte. O trabalho é realizado por um operador que ao ativar o dispositivo que

aciona a prensa, esta desce na mesa de corte sobre a faca. As tecnologias mais modernas nessa área se referem ao corte a jato d'água e a laser, que apresentam ganhos de produção e um melhor aproveitamento do material, pois o computador envia os comandos para as máquinas, que efetuam os desenhos sobre matéria-prima que será utilizada para a produção do calçado. O processo se demonstra rápido e, tem uma baixa margem de erro, porém o preço de aquisição ainda desencoraja e, até mesmo inviabiliza a sua disseminação entre os produtores (COSTA, 2002; ANDRADE; CORRÊA, 2001; GUERRERO, 2004).

Cortada às peças, se passa para a efetivação da **colagem** das partes que são unidas na estrutura principal do cabedal e, posteriormente vem a sessão de **costura** (pesponto) onde, como a própria denominação indica, são unidas as peças entre si: se junta o forro, cola-se o reforço, se coloca a couraça para a armação, se aplicam enfeites, ilhoses e fivelas, até se conseguir o cabedal pronto. 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 o ponteado (atualmente utilizado apenas em alguns calçados de estilo jovem e confortável). Esses métodos de produção são mais complexos e onerosos e, portanto, utilizados normalmente em calçados de maior valor agregado e, preços mais elevados (COSTA, 2002; ANDRADE; CORRÊA, 2001; GUERRERO, 2004).

Vale ressaltar que esta parte é considerada a mais extensa dependendo do tipo do calçado moldado, alguns deles exigem que adornos e acessórios sejam adicionados. Inclusive, no caso de pedrarias essas são normalmente adicionadas à mão. Comparado com as demais seções que seguem é esta etapa do processo considerada crítica, cerca de 40% da mão-de-obra se acha alocada aí, se constituindo assim em um gargalo da produção (COSTA, 2002; ANDRADE; CORRÊA, 2001; GUERRERO, 2004).

Por isso, para balancear o fluxo de produção e evitar atrasos, essas e outras tarefas são freqüentemente retiradas para fora da fábrica e entregues as subcontratadas denominadas em algumas localidades como "ateliês de costura", "bancas de pesponto" ou de trabalhadores a domicílio. Em algumas empresas a operação de pesponto ou costura passou a ser automatizada, porém é mais comum quando a matéria prima utilizada são os laminados sintéticos permitindo grande produtividade; no caso do couro, por ser um material mais duro, a produtividade geralmente fica comprometida (COSTA, 2002; ANDRADE; CORRÊA, 2001; GUERRERO, 2004).

Na fase da **montagem** prepara-se a palmilha; a sola é unida ao cabedal; monta-se a biqueira, o enfraque e a calcanheira e se prega o salto. São vários os processos de união dessas peças: por exemplo, uma vez montado o cabedal e a palmilha, elas são prensadas

contra a sola, o que se denomina "montagem por colagem"; no processo "apalmilhado" a união dessas partes é feita através da costura da palmilha ao cabedal por meio de uma vira a qual, por sua vez, é costurada à sola; no "blaqueado" as três peças são unidas através de uma única costura e os pontos desta costura são "escondidos" através de um entalhe. Esta etapa costuma ser auxiliada por uma esteira rolante onde o cabedal pronto, a fôrma, a palmilha e o solado são depositados. Dependendo do tipo de calçado a ser produzido se coloca o material na esteira, um grupo de trabalhadores se encarrega em unir o cabedal com a forma à palmilha, chamada de matriz. Em seguida, se une a matriz ao solado, ao salto (se o modelo assim exigir), as viras (COSTA, 2002; ANDRADE; CORRÊA, 2001; GUERRERO, 2004).

No **acabamento**, que se configura como a última etapa da produção, o sapato é desenformado, se coloca a palmilha interna e se realizam as operações de remoção de excessos, se passa tinta, cera, se escova, fazem-se os retoques finais e, então, o calçado é remetido à expedição para embalagem.

Costa (2002) registra que a indústria de calçados vem, gradativamente, sendo ajustada para se manter competitiva. Para tal vem recebendo assistência de governos, bem como sendo organizadas através de arranjos cooperativos. Particularmente, as pequenas empresas têm podido contar mais com o apoio governamental. Este apoio passa a estimular que as empresas atuem de maneira cooperativa para que desenvolvam conjuntamente ações que possam proporcionar benefícios conjuntos. No cenário mundial, Costa (2002) registra que, no final da década de 80, início de 90 o governo Holandês apoiou projetos de pesquisa em tecnologia, inclusive financiando sistemas de CAD/CAM para uso cooperado entre as pequenas empresas daquele país. A Itália, através da Associação Italiana de Fabricantes de Calçados promoveu o desenvolvimento, através do Instituto Eletrônico para a Qualidade Industrial, de um sistema CAD/CAM para uso cooperativado para as empresas na fabricação de calçados, e se preocupou em reduzir os custos do sistema para as empresas de pequeno porte. Na Coréia do Sul, criou-se um instituto tecnológico com o auxílio do governo, cujos serviços prestados às empresas incluíam o CAD/CAM de fácil acesso às pequenas e médias empresas. Em Taiwan, a própria indústria de calçados estabeleceu um centro de treinamento de mão-de-obra, e o governo local incentiva às empresas a atuarem com marca própria através do *The Industrial Development Bureau* (COSTA, 2002; ANDRADE; CORRÊA, 2001; GUERRERO, 2004).

### 3.1.2 Mercado mundial

Os países industrializados estão abandonando os grandes mercados, que adquirem basicamente produtos padronizados, e estão valorizando os mercados que incorporem os conceitos de moda e, estilo. À medida que se consegue atingir nichos de mercados com níveis de renda superior é comum que se consiga diminuir a importância que se dá ao preço e que se passe a dar relevância à diferenciação do produto. As empresas tendem a se voltar para a diferenciação dos produtos como uma maneira de reforçar as barreiras de entrada, desenvolvendo assim um mecanismo de competição que pode complementar ou até mesmo substituir a competição por preço (COSTA, 2002; SEBRAE-MG, 2005; ORSSATTO, 2002; CROCCO et al, 2001; RUAS, 1995).

Para poder atender com êxito a opção em trabalhar com a estratégia competitiva da diferenciação de produtos, as empresas do setor calçadista passam a se organizar de forma flexível, de maneira a conseguir responder com rapidez necessária às alterações frequentes nas preferências do mercado. Aliás, este passa a ficar centrado no *design*; na qualidade de produtos e de matérias-primas; na constituição de marca própria; na diminuição dos prazos de entrega e, ainda, se empenhar firmemente em conseguir a redução dos preços (SEBRAE-MG, 2005).

Em países como Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido já é possível verificar que o investimento passou a ser mais intensivo na produção de calçados de alta qualidade, que se destinam a atender consumidores de renda mais elevada. Assim, a produção destinada a parcelas de consumidores de renda mais baixa se desacelera gradativamente. Para atender seu mercado interno, de clientes de média e de baixa renda, esses países passaram a importar calçado em outros países, àqueles tidos como em desenvolvimento e, que ainda produzem sem grandes investimentos tecnológicos e, que fazem uso intensivo de mão-de-obra de baixo custo (RUAS, 1995).

Para poder se situar com relação à indústria calçadista mundial é apropriado que se conheçam os maiores produtores, os maiores consumidores, os principais países exportadores e importadores. Vale registrar que a classificação dos países nas tabelas desenvolvidas foram norteadas pela posição dos dez maiores no ano de 2004, portanto, no período compreendido de 1999 a 2004, sistematizado nas tabelas, ocorrem oscilações de posições sendo que nem sempre os mesmos países estão nas mesmas posições no decorrer deste período.

Entre os países que mais se destacam na produção de calçados no período compreendido entre 1999-2004 – Tabela 1 é possível verificar que a China é de forma

contundente o maior produtor de calçados do mundo, sendo que sua produção está próxima dos oito bilhões de pares/ano, sendo responsável por cerca de 60% da produção mundial. Seguida da Índia, que apesar de ocupar o segundo lugar em produção é responsável por apenas 6% da produção mundial, estando próxima dos 800 milhões de pares/ano. Ao se fazer um breve registro histórico do desempenho do Brasil na produção mundial, o que se verifica é que, até o ano de 1995 o Brasil ocupava a posição do segundo maior produtor de calçados mundial, ficando atrás apenas da China. No período compreendido entre 1996 a 1999 o Brasil oscilou seu posicionamento no ranking mundial do 3º ao 7º lugar, porém a partir de 1999 o país se estabeleceu na 3ª posição do *ranking* mundial de produtores de calçados, sendo responsável por 5% da produção mundial de calçados (GUERRERO, 2004; ASSINTECAL, 2005; ABICALÇADOS, 2005b).

**Tabela 1 – Principais países produtores de calçados – 1999- 2004**

País	1999		2000		2001		2002		2003		2004	
	Milhões de pares	%										
China	5.930,0	52%	6.442,0	53%	6.628,0	54%	6.950,0	56%	7.800,0	59%	8.800,0	61%
Índia	700,0	6%	715,0	6%	740,0	6%	750,0	6%	780,0	6%	850,0	6%
Brasil	499,0	4%	580,0	5%	610,0	5%	642,0	5%	665,0	5%	755,0	5%
Indonésia	507,0	4%	499,0	4%	487,6	4%	509,0	4%	511,0	4%	564,0	4%
Vietnã	240,8	2%	303,0	3%	320,0	3%	360,0	3%	416,6	3%	445,2	3%
Itália	380,9	3%	390,0	3%	375,2	3%	335,0	3%	303,4	2%	281,0	2%
Tailândia	257,7	2%	267,0	2%	273,1	2%	270,0	2%	268,0	2%	260,0	2%
Paquistão	240,7	2%	241,0	2%	242,0	2%	245,0	2%	250,0	2%	250,0	2%
Turquia	227,0	2%	219,0	2%	211,0	2%	215,0	2%	218,0	2%	224,0	2%
México	275,0	2%	285,0	2%	217,0	2%	194,0	2%	192,0	1%	243,9	2%
Espanha	212,9	2%	203,0	2%	209,3	2%	197,9	2%	171,0	1%	147,4	1%
Outros Países	1.954,2	17%	1.935,0	16%	1.907,1	16%	1.654,3	13%	1.689,1	13%	1.575,6	11%
<b>Total</b>	<b>11.425,2</b>	<b>100%</b>	<b>12.079,0</b>	<b>100%</b>	<b>12.220,3</b>	<b>100%</b>	<b>12.322,2</b>	<b>100%</b>	<b>13.264,1</b>	<b>100%</b>	<b>14.396,1</b>	<b>100%</b>

Fonte: ABICALÇADOS, 2002, 2005, 2006.

Na Tabela 2 se verifica que a China consome pouco mais do que 2,5 bilhões de pares de calçados por ano, correspondendo a uma média de 22% do consumo de pares/ano. Este consumo pode ser considerado irrisório se for tomado por base que a população daquele país está em torno de 1,3 bilhões de habitantes. Esta relação expressa que o consumo *per capita* naquele país é de aproximadamente 1,9. Este fato possivelmente se justifica, pois boa parte da população chinesa não pode consumir em função da baixa renda; pelo fato que grande parte destes habitantes serem moradores do meio rural e, por uma questão cultural: os habitantes daquele país, em sua grande maioria, ainda não têm o hábito do consumo pelo consumo, comprando somente por necessidade. Como segundo colocado no ranking dos consumidores se encontra os Estados Unidos, com cerca de 1,8 bilhão pares/ano e assim estabelecendo um consumo *per capita* de aproximadamente 6,7, sendo a relação mais alta do mundo. A Índia que ocupa a terceira posição estabelece um consumo *per capita* de 0,7, um dos mais baixos registrados em países consumidores de calçados.

**Tabela 2 – Os principais países consumidores de calçados – 1999-2004**

País	1999		2000		2001		2002		2003		2004	
	Milhões de pares	%										
China	2.506,5	24%	2.579,0	21%	2.671,8	23%	2.656,0	23%	2.782,4	21%	2.656,0	23%
EUA	1.727,4	17%	1.794,0	15%	1.835,1	16%	1.924,8	17%	1.977,1	15%	1.924,8	17%
Índia	656,6	6%	664,0	5%	682,2	6%	689,0	6%	714,0	6%	689,0	6%
Japão	557,0	5%	558,0	5%	600,5	5%	585,5	5%	600,0	5%	585,5	5%
Brasil	374,5	4%	426,0	4%	445,0	4%	483,0	4%	481,0	4%	483,0	4%
Indonésia	296,9	3%	303,0	3%	308,8	3%	350,0	3%	360,0	3%	350,0	3%
Alemanha	326,3	3%	324,0	3%	308,4	3%	302,6	3%	333,4	3%	302,6	3%
Reino Unido	315,0	3%	278,0	3%	298,8	3%	312,0	3%	332,0	3%	312,0	3%
França	314,6	3%	330,0	2%	314,8	3%	317,6	3%	322,7	2%	317,6	3%
Itália	232,5	2%	224,0	2%	224,6	2%	237,5	2%	274,5	2%	237,5	2%
Outros Países	3.095,5	30%	4.599,0	38%	3.719,2	33%	3.608,8	31%	4.797,1	37%	3.608,8	31%
<b>Total</b>	<b>10.402,8</b>	<b>100%</b>	<b>12.079,0</b>	<b>100%</b>	<b>11.409,2</b>	<b>100%</b>	<b>11.466,8</b>	<b>100%</b>	<b>12.974,2</b>	<b>100%</b>	<b>11.466,8</b>	<b>100%</b>

Fonte: ABICALÇADOS, 2002, 2005, 2006.

Ao se fazer uma breve análise das tabelas 3 – exportações comparativamente com a tabela 1 – dos maiores produtores, se percebe que a China sendo responsável por mais de 50% da produção mundial tem uma parte significativa de sua produção para atender as exportações do produto. Fato relevante a ser considerado é que Hong Kong se encontra na segunda posição tanto em exportações, quanto em importações, mesmo não estando entre os maiores produtores mundiais de calçados. Isto se justifica, pois este país se constitui em um comercializador de calçados e, não em um produtor-consumidor (COSTA, 2002). Na relação produtores *versus* exportadores ainda é possível verificar que, o Brasil apesar de ser o terceiro maior produtor mundial, responsável por 5% da produção mundial, com a produção em 2004 de 755 milhões de pares, está em quinto lugar nas exportações mundiais, sendo que no ano de 2004, exportou 212 milhões de pares de calçados, o que corresponde a 2% da exportação mundial e, a 28% de sua produção.

**Tabela 3 – Principais países exportadores de calçados – 1999-2004**

País	1999		2000		2001		2002		2003		2004	
	Milhões de pares	%										
China	3.425,8	52%	3.867,0	53%	3.961,0	50%	4.300,0	59%	5.026,0	61%	5.885,0	64%
Hong Kong	969,5	15%	1.023,0	14%	1.667,0	21%	771,7	11%	743,3	9%	744,6	8%
Vietnã	221,2	3%	277,0	4%	291,8	4%	333,0	5%	393,0	5%	420,2	5%
Itália	346,7	5%	362,0	5%	353,7	4%	322,2	4%	297,6	4%	311,0	3%
Brasil	137,2	2%	163,0	2%	171,2	2%	164,0	2%	189,0	2%	212,0	2%
Indonésia	217,2	3%	208,0	3%	192,9	2%	176,0	2%	181,0	2%	165,0	2%
Tailândia	124,1	2%	133,0	2%	138,3	2%	136,0	2%	138,0	2%	140,0	2%
Espanha	133,3	2%	142,0	2%	141,7	2%	136,8	2%	126,8	2%	108,5	1%
Holanda	69,4	1%	71,0	1%	72,7	1%	66,5	1%	81,1	1%	83,5	1%
Portugal	95,2	1%	91,0	1%	91,0	1%	87,4	1%	79,6	1%	76,9	1%
Outros Países	835,0	13%	997,0	14%	850,9	11%	839,7	11%	1.042,3	13%	1.073,0	12%
<b>Total</b>	<b>6.574,6</b>	<b>100%</b>	<b>7.334,0</b>	<b>100%</b>	<b>7.932,2</b>	<b>100%</b>	<b>7.333,3</b>	<b>100%</b>	<b>8.297,7</b>	<b>100%</b>	<b>9.219,7</b>	<b>100%</b>

Fonte: ABICALÇADOS, 2002, 2005, 2006.

A Itália e, o Vietnã costumeiramente oscilam a terceira posição no *ranking* mundial de exportadores. No caso da Itália é importante ressaltar que este país é considerado como o precursor da indústria de *design* e da moda no mundo. Ao se observar as tabelas 1 e 3 se verifica que a Itália ocupa o quinto e o terceiro ou quarto lugar respectivamente, mas a sua inserção no mercado internacional é para acatar o segmento de produção de alto valor agregado, que busca absorver a demanda de consumidores que têm renda mais elevada. Geralmente as exportações da Itália superam em valores as exportações do Vietnã mesmo este vendendo relativamente mais em pares de calçados (GUERRERO, 2004).

**Tabela 4 – Principais países importadores de calçados – 1999-2004**

País	1999		2000		2001		2002		2003		2004	
	Milhões de pares	%										
EUA	1.635,7	29%	1.746,0	24%	1.784,6	25%	1.895,7	29%	1.968,1	25%	1.895,7	29%
Hong Kong	1.003,5	18%	1.057,0	14%	1.717,6	24%	808,9	12%	773,6	10%	808,9	12%
Japão	401,0	7%	423,0	6%	467,2	7%	471,2	7%	494,0	6%	471,2	7%
Alemanha	344,5	6%	349,0	5%	338,6	5%	343,0	5%	382,8	5%	343,0	5%
Reino Unido	290,5	5%	280,0	4%	299,8	4%	315,0	5%	338,0	4%	315,0	5%
França	253,5	5%	280,0	4%	278,1	4%	290,3	4%	309,8	4%	290,3	4%
Itália	182,3	3%	196,0	3%	203,1	3%	224,7	3%	268,7	3%	224,7	3%
Holanda	109,6	2%	114,0	2%	117,2	2%	122,4	2%	152,8	2%	122,4	2%
Rússia	65,0	1%	111,0	2%	145,9	2%	144,0	2%	145,0	2%	144,0	2%
Espanha	54,2	1%	80,0	1%	83,0	1%	104,2	2%	131,2	2%	104,2	2%
Outros Países	1.212,4	22%	2.698,0	37%	1.686,0	24%	1.758,5	27%	3.043,8	38%	1.758,5	27%
<b>Total</b>	<b>5.552,2</b>	<b>100%</b>	<b>7.334,0</b>	<b>100%</b>	<b>7.121,1</b>	<b>100%</b>	<b>6.477,9</b>	<b>100%</b>	<b>8.007,8</b>	<b>100%</b>	<b>6.477,9</b>	<b>100%</b>

Fonte: ABICALÇADOS, 2002, 2005, 2006.

Em relação ao comportamento das importações de calçados, mundialmente o que se pode perceber é que, excetuando Hong Kong e Japão, cinquenta por cento das compras de calçados estão de posse de oito países, que se localizam na União Européia e na América do Norte. Isso demonstra que, enquanto os maiores produtores de calçados estão localizados prioritariamente nos países Asiáticos e, na América Latina, a comercialização é realizada por países tidos como industrializados. Sendo que o EUA se configura como o maior importador individual, sendo responsável por cerca de 29% das importações mundiais.

### 3.1.3 Relação de empregos gerados

Data do final da década de 60 o processo de internacionalização da produção da indústria de calçados, o deslocamento da fabricação é direcionado das economias desenvolvidas para os países de menor desenvolvimento. O fator principal deste deslocamento é buscar o barateamento do custo de produção. Existe registro de que do pós-Segunda Guerra Mundial até o início da década de 1970 os países industrializados passaram a apresentar

elevadas taxas de expansão de emprego e, renda. O aproveitamento da força de trabalho em atividades econômicas de maior valor agregado transferiu a produção de bens intensivos em mão-de-obra – segmentos do setor calçados entre alguns deles – para regiões que apresentassem as condições de produção exigidas. O ciclo expansivo associado ao aumento da assistência previdenciária do estado nesses países gerou um aumento em custo de mão-de-obra, bem como a escassez desta (COSTA 2002).

Portanto, a geografia da produção de calçados passou a ser determinada por custos de produção, especialmente os relacionados à mão-de-obra. O setor de calçados é sensível aos níveis salariais praticados em regiões e países, bem como à relação câmbio/salários. Ao se analisar alguns países, é possível perceber a heterogeneidade do custo salarial de mão-de-obra direta empregada na fabricação de calçados. Existe uma diferença significativa entre os custos de mão-de-obra em países desenvolvidos e aqueles em desenvolvimento. Por esse motivo, “a atividade tem sido caracterizada como ‘nômade’, pois com frequência ela se desloca no espaço geográfico em busca de oferta de mão-de-obra abundante e barata” (COSTA, 2002).

Em função da tendência, no cenário mundial da produção de calçados, em se deslocar e na busca da inserção de tecnologias microeletrônicas, é possível verificar, nos mercados que investem maciçamente nestes equipamentos, uma redução representativa da utilização intensiva de mão-de-obra especializada. A introdução destas tecnologias visa reduzir os custos de produção, pois além de diminuir a utilização de mão-de-obra, costuma aumentar a flexibilidade de produção. Apesar do forte movimento de substituição da mão-de-obra por máquinas automatizadas, que está ocorrendo com maior intensidade nos países industrializados, não se percebe nos mercados produtores que trabalham com um menor valor agregado e, de média a baixa qualidade nos calçados, que tenha se efetivado a redução na utilização de mão-de-obra, ou seja, esta não perdeu a sua importância, principalmente na elaboração dos custos de produção (COSTA, 2002; ANDRADE; CORRÊA, 2001).

### 3.2 A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CALÇADOS

A indústria calçadista brasileira tem lugar de destaque no mercado internacional, se estabelecendo, a partir de 1999, com o terceiro maior produtor de calçados mundial; sendo o quinto maior consumidor e, o sexto maior exportador de calçados. Logicamente que se comparado em quantidade absoluta com a produção Chinesa os números de produção se apresentam irrisórios, mas mundialmente, excetuando a China, o país tem produção representativa.

Dos anos 90 até os dias atuais o setor calçadista no Brasil vem passando por uma série de dificuldades para se manter atuante nos mercados interno e, externo. Internamente as dificuldades se expressam pelo baixo investimento em inovação tecnológica e na concorrência com o produto importado, pois países como China, Itália, Espanha e Portugal, têm absorvido uma parcela expressiva do mercado nacional de calçados. Externamente, a concorrência asiática e alguns países europeus dificultam a expansão das exportações. Além disso, se deve registrar que, a base das exportações brasileiras se estabelece com calçados produzidos com couro natural e, dentro do contexto mundial, o que se percebe, é o desenvolvimento significativo de produtos sintéticos, que vêm substituindo os calçados de couro natural. Não obstante, o setor apresenta um incremento da qualidade do produto. Resultado conquistado devido à utilização de materiais mais sofisticados e, da melhoria nos processos de acabamento (GORINI; SIQUEIRA, 2002).

Portanto, este é um ambiente mundial que se apresenta competitivo, aonde se convive com a abertura econômica, com trocas rápidas de informações e, com mudanças tecnológicas que insistem em se atualizar em velocidade espantosa, ficando difícil o acompanhamento adequado. As empresas devem a cada momento rever seus modelos de competição. No caso das empresas de calçados no Brasil, que adquiriram competitividade “com base na vantagem comparativa do baixo custo da mão-de-obra, [...], e que pouco evoluíram no sentido de desenvolver vantagens competitivas mais nobres e sustentáveis no longo prazo”, é passada a hora de rever seus padrões competitivos. O país sente hoje a força da China, que se utiliza da mesma vantagem comparativa do baixo custo de mão-de-obra, sendo que se torna quase impossível concorrer com este mercado produtor, haja vista, a abundância de mão-de-obra, pois sua população está em torno de 1,3 bilhões de habitantes, além de registrar, até o presente momento, a política de pagamento de baixos salários (FENSTERSEIFER, 1995, p.19).

Para Fensterseifer (1995), no Brasil é necessário que se reveja a postura junto ao mercado calçadista, pois é possível registrar três agravantes para a indústria de calçados nacional. O primeiro se dá em função da abertura econômica que, possibilita a inserção de países de mão-de-obra abundante, conforme já relatado acima. O segundo, consiste no aumento do nível de desemprego em países produtores de calçados na União Européia, esses passam a estimular esta indústria em função de seu alto potencial de absorção de mão-de-obra. O terceiro agravante está no fato de que, novas tecnologias poderão, em um médio prazo, minimizar a vantagem da mão-de-obra barata e abundante e, estimular que os países desenvolvidos assumam importantes segmentos desta indústria, revirando assim o circuito de vida internacional deste produto.

Devido à capacidade de geração de empregos, bem como pelo volume de produção e a participação expressiva nas exportações brasileiras, a indústria calçadista nacional responde por uma parcela significativa da atividade manufatureira do país. Dados registram que esta indústria é responsável por 2% do total das exportações anuais do Brasil, no ano de 2003 gerou cerca de 270 mil empregos formais diretos somente no segmento da produção de calçados, sendo que na extensão da cadeia se registra um número que supera aos 457 mil empregos formais diretos. Porém, devido à especialização e, a informalidade registrada neste setor produtivo, é possível projetar que mais de 1,5 milhões de pessoas estejam envolvidas na produção de calçados no Brasil. Vale registrar que a produção de calçados envolve várias atividades produtivas, portanto é adequado que se conheça como se dá a estruturação desta cadeia produtiva (FENSTERSEIFER, 1995; BRASIL, 2005; RAIS/Mtb, 2005).

### **3.2.1 Cadeia produtiva do calçado**

A cadeia produtiva coureiro-calçadista inclui desde a pecuária de corte e frigoríficos. Porém, para este trabalho serão tratados os setores de couro; da produção de calçados; de componentes; máquinas e equipamentos; artefatos de couro para calçados; bem como, da distribuição do produto final. No parque calçadista brasileiro existem aproximadamente 8.400 empresas responsáveis pela produção dos mais variados tipos de calçados, desde os fabricados em couro, plásticos e outros materiais sintéticos. No ano de 2003 existiam cerca 780 curtumes e, outras empresas responsáveis pela preparação do couro; perto de 230 fabricantes de máquinas e equipamentos; 1.580 fabricantes de outros artefatos de couro e componentes para calçados, e um número de 540 distribuidores atacadistas e cerca de 21.000 varejistas de calçados, artigos de couro e de viagem. Vale deixar em registro que alguns desses números são divergentes de outras fontes, que dependerá da base de consulta (GORINI; SIQUEIRA, 2002; RAIS/Mtb, 2004).

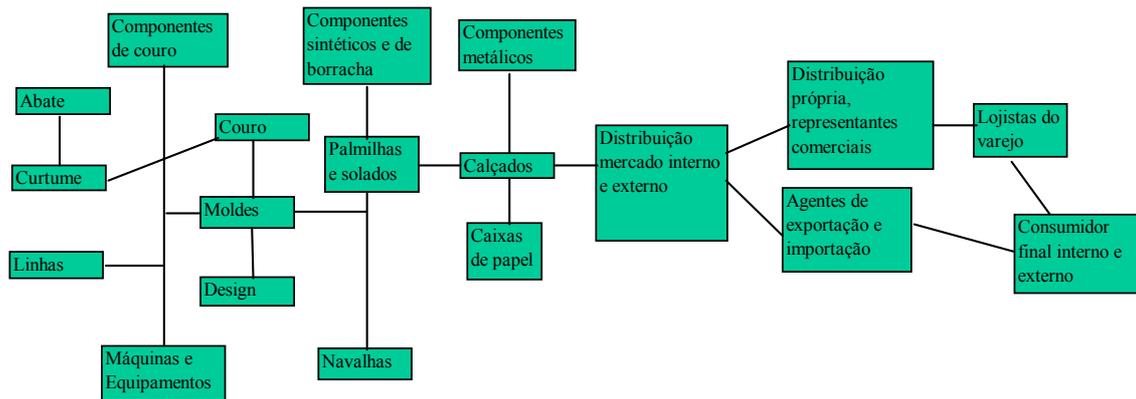


Figura 2: Cadeia Produtiva do Setor de calçados.

Fonte: Elaborada de dados apresentados por diversos autores utilizados no corpo deste trabalho.

## COURO

A cadeia produtiva de calçados tem o início de suas atividades na pecuária, em que os diferentes sistemas de criação irão resultar em peles com diferencial de qualidade. O Brasil possui o maior rebanho bovino comercializável do mundo e um dos maiores parques produtivos em frigoríficos e curtumes (GORINI; SIQUEIRA, 2002). O fluxo produtivo se dá da seguinte maneira: o couro salgado é fornecido pelos frigoríficos aos curtumes, que podem processá-lo totalmente, fornecendo couros acabados, parcialmente acabados - *wet blue* ou semi-acabados - *crust*. Os curtumes, por sua vez, abastecem as empresas de calçados e, também o mercado externo.

O setor de curtumes tem dados divergentes com relação à quantidade específica de empresas que se dedicam a esta atividade, mas estão entre 400 a 500, sendo que cerca de 80% são consideradas pequenas empresas. As regiões Sul e Sudeste são onde se concentram a maioria dos curtumes nacionais, cerca de 80% do total de estabelecimentos, o Rio Grande do Sul tem 34%, São Paulo, 21%, Minas Gerais, 11,5% e Paraná com 7%. De acordo com dados de 2000, este segmento gera em torno de 65 mil empregos diretos, porém se deve registrar que apenas cerca de 28 mil deles são formais. O faturamento estimado do segmento é de US\$ 2 bilhões/ano (AZEVEDO, s.d; CORRÊA, 2001).

Assim como em outros segmentos da cadeia produtiva de calçados, existem diversos curtumes artesanais, que não possuem registro formal, e que tem sua produção voltada, prioritariamente, para o mercado regional de calçados rústicos e, em especial, para o segmento de artefatos de couro artesanais. Esses curtumes se encontram mais concentrados nas regiões menos desenvolvidas, empregando um grande número de pessoas (AZEVEDO, s.d).

Estima-se que o uso de plástico em calçados – sapatos, tênis e chinelos – deverá, em breve, ficar próximo de dois terços da produção nacional. Assim, a expectativa é a disponibilidade maior de couro para a exportação e para outros fins, entre os quais a indústria de móveis e de revestimento de veículos, em que o percentual do couro utilizado ainda é baixo em relação aos patamares internacionais (GORINI; SIQUEIRA, 2002; CORRÊA, 2001).

### **CALÇADOS**

Os calçados podem ser subdivididos em tênis, sapatos, sandálias e chinelos, e que atendem basicamente a quatro mercados: feminino – que tem maior volume de venda; masculino, infantil e infanto-juvenil, esses ainda podem ser classificados como sapatos da moda, casuais e para trabalho. É considerada uma indústria tradicional, madura e de mão-de-obra intensiva, fazendo com que o custo da mão-de-obra consista em fator determinante do preço final, portanto, de sua competitividade. O processo de produção deste segmento já foi tratado no corpo deste trabalho, assim como, a organização da produção (FENSTERSEIFER; GOMES, 1995).

### **COMPONENTES DE COURO E CALÇADOS**

O segmento de componentes de couros e calçados é composto por cerca de 1.580 empresas, que inclui produtos químicos para couro e calçados, metais, acessórios plásticos, têxteis e sintéticos, fôrmas e matrizes, solados, palmilhas, embalagens. A produção é feita por empresas de todos os portes, exceto a de produtos químicos, cujas empresas são predominantemente de grande porte. Mas, com o progressivo aumento da terceirização em vários segmentos industriais, o número de empresas pequenas vem crescendo (GORINI; SIQUEIRA, 2002; AZEVEDO, s.d; CORRÊA, 2001; RAIS/Mtb, 2004).

Deve-se notar que, pela lista dos sub-segmentos que compõem o segmento de componentes para couro e calçados, na realidade trata-se de diversos setores industriais. Dentro dos segmentos se encontram classificados mais de 1.400 produtos, o que delinea a diversidade da produção. Esta é uma característica decorrente das oscilações da moda na demanda dos calçados, o que afeta, por sua vez, a demanda por componentes. A fim de evitar a dependência direta do setor calçadista, o segmento de componentes busca constantemente outros mercados, como o automobilístico, o moveleiro, o têxtil, o alimentício, dentre outros. As empresas que fabricam solados e palmilhas não têm a mesma gama de oportunidades de diversificação que os outros segmentos, destinando assim mais de 90% de sua produção para o setor coureiro calçadista (AZEVEDO, s.d; CORRÊA, 2001).

O setor de componentes deve seu expressivo crescimento em razão da desverticalização de algumas grandes empresas de calçados, que por uma questão estratégica passaram a terceirizar parte da sua produção de componentes objetivando se especializar na montagem e, na qualidade final do calçado. Assim, conquistou-se ganhos de especialização nas empresas terceirizadas, que também se beneficiaram pela possibilidade de atender diversas empresas calçadistas, e desta maneira reduzir os riscos de oscilação de demandas específicas. As empresas calçadistas reduziram os riscos em administrar a ociosidade ou a sobrecarga da capacidade produtiva, diminuindo a necessidade de capital de giro em função de um ciclo produtivo mais curto (AZEVEDO, s.d).

### **MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS**

No Brasil, se registra a existência de cerca de 220 empresas, em sua maioria de pequeno e médio porte, que produzem máquinas e equipamentos para couro, calçados e afins. Há um baixo grau de modernização no setor no que se refere à incorporação de tecnologias, principalmente quanto a componentes microeletrônicos. Ainda assim, o setor ocupa 70% da sua capacidade instalada, mas é capaz de suprir o aumento da demanda mediante a contratação de mão-de-obra, que é abundante e qualificada. Este setor é marcado por uma carência significativa em financiamentos com custos acessíveis. A indústria italiana, detém a liderança na tecnologia de máquinas e equipamentos para couro e calçados. É sabido que naquele país este segmento produtivo conta com aporte do governo, que oferece financiamentos de bancos externos e com juros menores que os praticados no Brasil (GORINI; SIQUEIRA, 2002, AZEVEDO, s.d.; RAIS/Mtb, 2004).

O perfil da produção de máquinas e equipamentos se distingue conforme o segmento a que se destina, sendo que as máquinas de maior porte são destinadas a curtumes. Esse segmento da cadeia produtiva de calçados é geograficamente concentrado, cerca de 80% das empresas estão instaladas no Rio Grande do Sul, especificamente no Vale dos Sinos, que se configura no maior pólo calçadista do país. As demais empresas se situam nos Estados de Santa Catarina e São Paulo (GORINI; SIQUEIRA, 2002; CORRÊA, 2001).

Um dos principais gargalos identificados é a dificuldade de acesso ao crédito, em especial no caso das MPE's. Em face do elevado nível de informalidade e a falta de garantias das empresas produtoras de calçados, os principais canais de fomento são pouco utilizados por estes empresários (AZEVEDO, s.d).

Outro importante gargalo ao crescimento deste setor industrial é a deficiência de recursos humanos especializados em automação industrial e na operação de máquinas que

tenham comando numérico computadorizado (CNC). Isso ocorre mesmo estando as principais empresas produtoras localizadas próximas a pólos metal-mecânicos (AZEVEDO, s.d).

### **ARTEFATOS DE COURO**

Este segmento abrange produtos de couro para vestuário, calçados, artigos esportivos, instrumentos musicais, acessórios, etc. Tem cerca de 2.300 empresa que geram cerca de 25 mil empregos formais. Porém, a produção é difícil de ser precisada, pois além de se constituir em um segmento composto basicamente por pequenas empresas, essas em sua maioria trabalham na informalidade. É um segmento da indústria intensivo em mão-de-obra. Embora tenha havido alguma melhoria em nível tecnológico, ainda há tarefas que continuam artesanais, e a mão-de-obra tem um grande peso no custo final do produto (GORINI; SIQUEIRA, 2002; CORRÊA, 2001). A maior parte das empresas desse segmento está localizada em São Paulo (31%), Rio Grande do Sul (23%), Minas Gerais (12%) e Rio de Janeiro (8%), a existência em outros estados somente é representativo na Bahia (3%) e no Ceará (2%) (CORRÊA, 2001).

### **DISTRIBUIÇÃO**

A produção de calçados brasileiros tem o seguinte processo de distribuição. Para o **mercado interno** é possível relacionar três maneiras de distribuição do produto: **venda direta**, quando o fabricante negocia diretamente com as lojas; **representantes comerciais**, esses intermediam a venda entre fabricante e o lojista, e ainda, a **distribuição própria**, quando o fabricante possui lojas de varejo ou atacado (FENSTERSEIFER; GOMES, 1995).

Para atender ao **mercado externo** existem as negociações feitas através da **venda direta**, que segue o mesmo princípio do mercado interno, porém vale registrar que as negociações diretas ocorrem geralmente entre fabricantes e cadeias de lojas e/ou grandes distribuidores estrangeiros; através dos **agentes de importação**, que são representantes de grandes cadeias de lojas, na maioria americana, pois o Brasil destina cerca de 60% de suas importações para os EUA. Por **agentes de exportação**, empresas brasileiras especializadas em fazer negócios entre o cliente estrangeiro e o fabricante nacional e, ainda, existem as **tradings** – companhias de exportação – que negociam juntos aos países de interesse dos fabricantes (FENSTERSEIFER; GOMES, 1995).

A cadeia industrial do calçado, no Brasil, é praticamente auto-suficiente, à exceção da fabricação de equipamentos mais sofisticados - com componentes eletrônicos - e de alguns insumos químicos e petroquímicos – que são controlados por monopólios. As matérias-primas exigidas pela indústria calçadista abundam no país, com exceção de alguns produtos derivados do petróleo, que não podem ser dispensados para a produção de artigos esportivos e

cujos preços dos similares no Brasil são mais elevados do que os internacionais. Os preços são compatíveis com os da oferta internacional (GORINI; SIQUEIRA, 2002).

A cadeia produtiva deve ser entendida como uma rede onde empresas de atividades afins se inter-relacionam com os vários atores do sistema industrial de interesse; que permite que se identifique o fluxo dos bens e/ou serviços através dos setores envolvidos, desde as fontes de matéria-prima até o consumidor final do produto. Ter a noção clara da cadeia produtiva a qual se está inserido é útil, pois serve de base para a análise estratégica, uma vez que ela faz parte de uma etapa da elaboração do planejamento estratégico. Quando a empresa consegue se localizar na cadeia produtiva, geralmente, consegue analisar com maior clareza o seu posicionamento estratégico, bem como, dos demais atores. Outro aspecto a ser relacionado é que a cadeia produtiva é importante para que se definam políticas consistentes e estratégias de articulação para o setor. Ela se estabelece como uma ferramenta de apoio, pois surge a possibilidade de analisar, além do setor de interesse, as relações existentes para frente e para trás, viabilizando assim uma análise entre os pares e, até mesmo com outras cadeias produtivas com o qual ela pode vir a interagir (FENSTERSEIFER; GOMES, 1995).

Deve-se destacar que, organizar a cadeia produtiva na forma de aglomerações de empresas pode atribuir uma maior competitividade aos participantes. Inclusive nos casos do Vale dos Sinos - RS e de Franca - SP, “a coordenação horizontal e vertical entre as empresas da cadeia produtiva permite a elaboração de arranjos cooperativos em atividades que exigem maiores escalas de operação, como a comercialização, o *design* e, o acesso às novas tecnologias” (AZEVEDO, s.d)

### **3.2.2 Características produtivas e forma de organização**

A produção brasileira registrava um crescente ininterrupto de produção a partir de 1999, até o ano de 2004, quando alcançou a produção de 755 milhões/pares, porém no ano de 2005 registra-se uma queda de 4% da produção de calçados. Vale registrar que aproximadamente 73% são destinados a atender ao consumo interno, chegando ao percentual de 27% destinado à exportação. O gráfico abaixo demonstra a relação da produção e do consumo aparente de calçados no país, o que é possível perceber é que durante o período apresentado o consumo interno aparente fica entre 73% a 75% do que é produzido.

No período analisado no gráfico abaixo é ainda se registrar que os anos mais representativos com relação ao crescimento, em números absolutos, da produção de calçados registram-se de 1999 para 2000, quando a produção cresceu na ordem de 16%, e de 2003 para

2004, com o registro de 14% do aumento de pares produzidos. Com relação ao consumo, o que se verifica é que, no ano de 2003 apesar da produção ter um crescimento de cerca de 4% o consumo interno teve um leve decréscimo, justificado pelo aumento das exportações naquele ano.

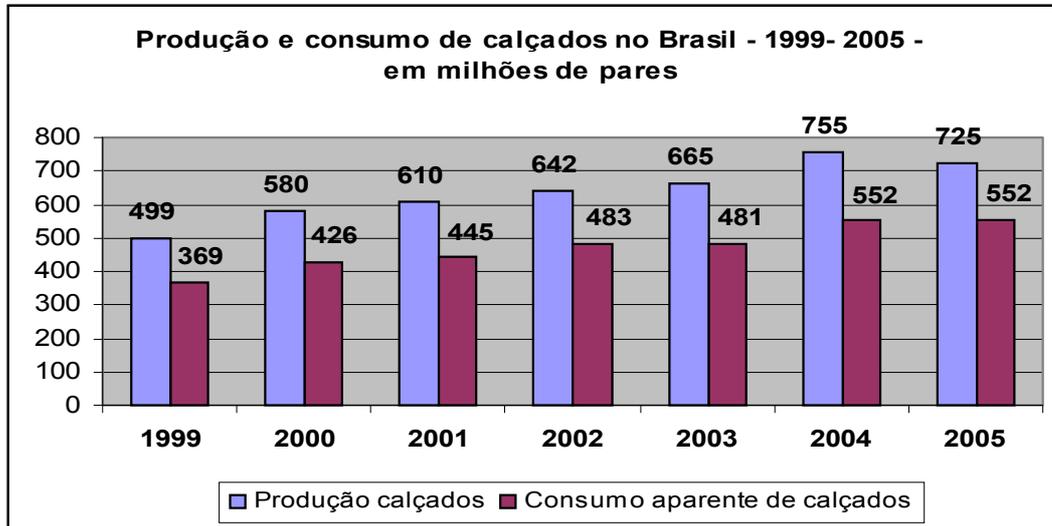


Gráfico 1 – Produção e consumo de calçados no Brasil – 1999-2005 – em milhões de pares  
Fonte: Abicalçados, 2005a, e 2005b, 2006.

Ao se fazer uma análise na trajetória de crescimento da produção brasileira de calçados com relação à exportação de calçados, o que se pode historiar é que, a indústria calçadista registra que no ano de 2000 alcançou um crescimento da produção na ordem de 14% comparado com 1999, porém, não se registra nos três anos seguintes uma relação tão favorável de crescimento, pois o máximo registrado ficou na ordem de 5%, inclusive o ano de 2003 se comparado ao de 2002 se conquistou somente 3% de crescimento. Estes fatos se explicam face às turbulências nacionais registradas em função do período pré-eleitoral e pelas crises internacionais. No ano de 2004 se comparado a 2003 retoma o crescimento da produção quando se registra o aumento de 12%. Porém ao analisar a produção comparativamente do ano de 2005 com 2004, o que se percebe é uma retração da ordem de 4% na produção, este fato talvez se justifique em função da baixa cotação do dólar, bem como da ofensiva política de venda da China, que por vezes se demonstra até mesmo desleal dentro do contexto mundial. No que tange as exportações, esta segue um histórico similar ao da produção, porém recuperando o crescimento a partir do ano de 2003 quando comparado com 2002, que alcançou um crescimento de 13%, e no período subsequente o crescimento foi de 11%. Mas no ano de 2005 o que se registra é uma redução de cerca de 12% comparado com o ano de 2004.

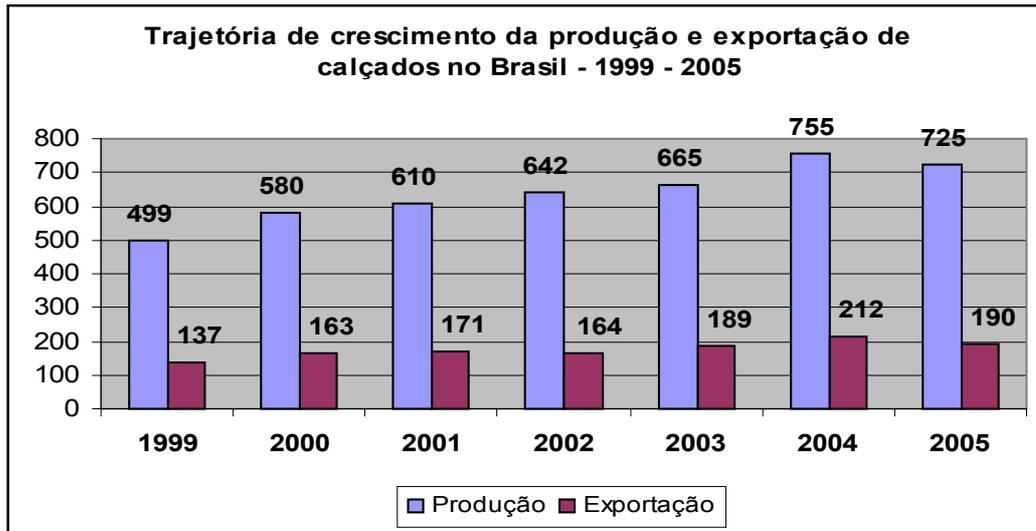


Gráfico 2 – Trajetória de crescimento da produção e exportações de calçados no Brasil – 1999-2005 – em milhões de pares

Fonte: Abicalçados, 2005a., 2005b, 2005c.

O consumo *per capita* de calçados no Brasil vem sendo reaquescido a partir de 1999, ano que registrou o menor índice de consumo interno de calçados da década de 90, com o índice de 2,35 de consumo. A partir de 1999 se nota um crescimento neste índice. Ao se comparar o ano de 1999 com o de 2004 o crescimento representa 22% no referido índice. Deve-se registrar que no ano de 2002 e 2003 comparado com anos imediatamente antecedentes é possível verificar uma estagnação no índice *per capita*. No ano de 2004 o consumo *per capita* se estabeleceu em 3,02, tendo um leve retrocesso no ano de 2005, quando atinge o valor de 2,98.

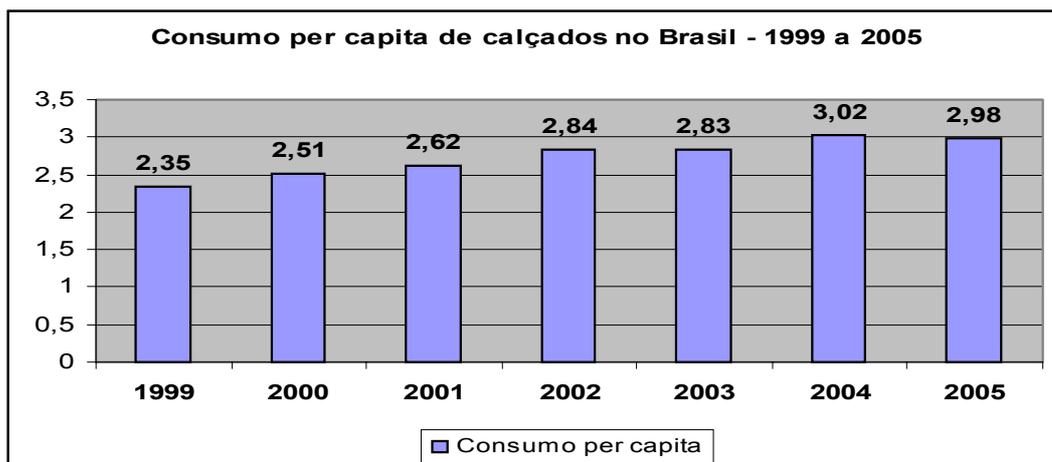


Gráfico 3 – Consumo per capita de calçados no Brasil – 1999-2005.

Fonte: Abicalçados, 2005a., 2005b, 2005c, 2006.

Dos mais de 750 milhões de pares de calçados que foram produzidos no Brasil no ano de 2004, cerca de 27% desta produção foi destinada à exportação. Dentre os mercados que

absorveram a demanda de exportação do país destacam-se os Estados Unidos que no ano em questão foi responsável pela aquisição de quase 60% dos 212 milhões de pares exportados. Seguido do Reino Unido (7,5%), Argentina (5,8%), México (3,8%), Canadá (2,8%), o restante da produção exportada – cerca de 25% - está distribuída em outros 124 países. Ainda, em referência ao ano de 2004 a relação da exportação e, importação de calçados no Brasil apresentou um superávit na Balança Comercial Brasileira da ordem de R\$ 1.827 bilhão, pois o volume de exportação esteve na casa de 1.899 bilhão e, o de importação foi de 72 milhões. É possível verificar que comparado ao ano de 2003 às exportações do produto tiveram um aumento de cerca de 17% no ano de 2004, sendo que o crescimento das importações foi da ordem de 36%. No ano de 2005 o que se percebe é um decréscimo das exportações da ordem de 12%, de acordo com entrevistas fornecidas na imprensa essa redução se deve quase que exclusivamente a baixa cotação do valor do dólar (ABICALÇADOS, 2005c., 2006).

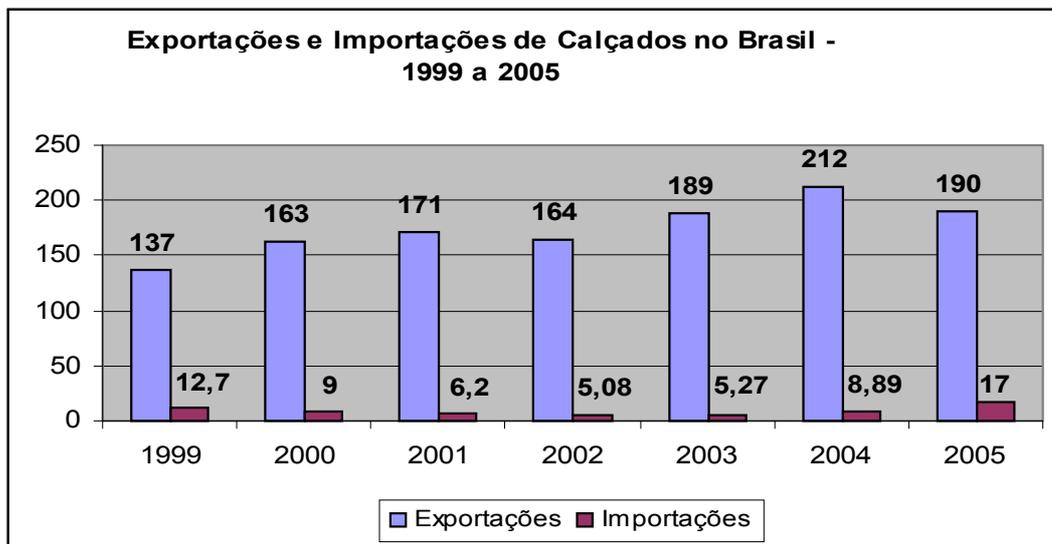


Gráfico 4 – Exportações e Importações de calçados no Brasil – 1999-2005 – em milhões de pares  
Fonte: Abicalçados, 2005a., 2005b, 2005c, 2006.

Na questão das exportações de calçados do Brasil, Corrêa (2001), alerta para o seguinte aspecto: as exportações brasileiras se concentram fortemente em embarques para os Estados Unidos – cerca de 60% da produção – sendo que seria adequado que se buscasse diversificar os clientes evitando assim ficarem restritos a um grande cliente, que poderá criar situações difíceis caso diminua suas importações ou até mesmo venha a cancelá-las por queda de demanda. O autor relata ainda que, especificamente no caso dos Estados Unidos, a relação existente com o mercado brasileiro é feita por atacadistas ou agentes de exportação, que efetuam a compra e depois fazem a distribuição no mercado americano.

Para Corrêa (2001), esses intermediários geralmente se unem e, assim, passam a deter grande poder de negociação com as empresas de calçados, que em sua maioria são constituídas por pequenos e médios produtores. Deste poder esses passam a exigir condições que por vezes não se demonstram favoráveis aos produtores brasileiros. Uma delas é a questão de que a grande maioria dos calçados que se destinam a aquele mercado não são identificados com as marcas brasileiras, apesar de levarem, em alguns produtos, a marca *made in Brazil*, e sim levam a etiqueta dos atacadistas compradores e esses podem substituir a etiqueta se assim o desejarem. Para o autor, este se traduz em um aspecto que poder trazer fragilidade para o setor, ele inclusive sugere a importância de que haja união entre as empresas exportadoras de forma que essas trabalhem com a divulgação das marcas brasileiras, seja em feiras internacionais ou outros eventos.

Apesar das exportações de calçados no Brasil virem conquistando novos mercados, como Venezuela, Chile, alguns países Árabes, dentre outros, e assim proporcionando um novo redirecionamento de sua produção, o país ainda atua mantendo uma atitude de subordinação, não desenvolvendo de maneira ostensiva o *design* de seus produtos e, não se preocupando em consolidar sua marca própria no mercado externo (SEBRAE-MG, 2005).

Ao se analisar a tabela abaixo - que se refere aos vinte maiores importadores de calçados brasileiros no período compreendido entre os anos de 2003 a 2005 - é possível perceber que o Brasil teve uma redução da ordem de 24% do percentual do valor exportado para os Estados Unidos, confirmando assim a domínio da China dentro do mercado mundial. Porém esta redução poderá possibilitar ao país a busca por novos clientes e assim diminuir o risco de concentração da venda da produção para um único cliente, preocupação esta alertada por Corrêa (2001). Vale ressaltar que a tabela elaborada mantém a classificação dos vinte primeiros compradores do ano de 2004, possibilitando as seguintes análises: países como Argentina, México, Espanha e Itália estão aumentando consideravelmente o valor da compra dos calçados brasileiros. Sendo a Venezuela o único país que foi possível perceber um decréscimo nas compras neste mesmo período. Outro aspecto relevante é que o percentual destinado à venda em outros países vem aumentando significativamente apontando um crescimento da ordem de 44% de 2003 a 2005.

**Tabela 5 – Maiores importadores de calçados brasileiros 2003-2005**

País	2003				2004				2005			
	US\$ milhões	em %	Pares calçados em milhões	Preço médio	US\$ milhões	em %	Pares calçados em milhões	Preço médio	US\$ milhões	em %	Pares calçados em milhões	Preço médio
Estados Unidos	995.066,0	<b>64,2%</b>	103.880,0	9,58	1.024.795,0	<b>56,6%</b>	97.625,0	10,50	946.386,0	<b>50,2%</b>	75.378,0	12,56
Reino Unido	105.541,0	<b>6,8%</b>	7.674,0	13,75	136.066,0	<b>7,5%</b>	9.532,0	14,27	179.326,0	<b>9,5%</b>	10.757,0	16,67
Argentina	72.229,0	<b>4,7%</b>	11.689,0	6,18	104.647,0	<b>5,8%</b>	15.364,0	6,81	112.736,0	<b>6,0%</b>	14.166,0	7,96
México	50.332,0	<b>3,2%</b>	9.508,0	5,29	68.669,0	<b>3,8%</b>	13.645,0	5,03	57.661,0	<b>3,1%</b>	10.918,0	5,28
Canadá	36.255,0	<b>2,3%</b>	3.863,0	9,39	50.315,0	<b>2,8%</b>	5.188,0	9,70	50.998,0	<b>2,7%</b>	4.313,0	11,82
Espanha	18.499,0	<b>1,2%</b>	2.598,0	7,12	37.747,0	<b>2,1%</b>	5.375,0	7,02	52.406,0	<b>2,8%</b>	5.890,0	8,90
Chile	25.407,0	<b>1,6%</b>	3.312,0	7,67	34.398,0	<b>1,9%</b>	4.228,0	8,14	33.342,0	<b>1,8%</b>	3.291,0	10,13
Alemanha	13.949,0	<b>0,9%</b>	1.503,0	9,28	21.342,0	<b>1,2%</b>	2.304,0	9,26	21.946,0	<b>1,2%</b>	1.306,0	16,80
Países Baixos	18.123,0	<b>1,2%</b>	1.226,0	14,78	20.155,0	<b>1,1%</b>	1.543,0	13,06	29.188,0	<b>1,5%</b>	1.624,0	17,97
Porto Rico	12.978,0	<b>0,8%</b>	1.614,0	8,04	17.598,0	<b>1,0%</b>	2.067,0	8,51	17.592,0	<b>0,9%</b>	1.733,0	10,15
Paraguai	12.542,0	<b>0,8%</b>	8.082,0	1,55	16.710,0	<b>0,9%</b>	9.011,0	1,85	18.296,0	<b>1,0%</b>	7.945,0	2,30
Bolívia	12.859,0	<b>0,8%</b>	2.404,0	5,35	16.096,0	<b>0,9%</b>	3.039,0	5,30	18.946,0	<b>1,0%</b>	3.957,0	4,79
Portugal	8.424,0	<b>0,5%</b>	1.349,0	6,24	15.394,0	<b>0,9%</b>	2.269,0	6,78	22.469,0	<b>1,2%</b>	2.825,0	7,95
Venezuela	3.620,0	<b>0,2%</b>	1.312,0	2,76	13.964,0	<b>0,8%</b>	3.527,0	3,96	21.479,0	<b>1,1%</b>	4.668,0	4,60
Itália	4.604,0	<b>0,3%</b>	848,0	5,43	13.873,0	<b>0,8%</b>	2.322,0	5,97	40.263,0	<b>2,1%</b>	2.966,0	13,57
Panamá	10.338,0	<b>0,7%</b>	2.089,0	4,95	13.434,0	<b>0,7%</b>	2.717,0	4,94	11.540,0	<b>0,6%</b>	2.131,0	5,42
Equador	9.886,0	<b>0,6%</b>	1.752,0	5,64	13.105,0	<b>0,7%</b>	2.206,0	5,94	13.228,0	<b>0,7%</b>	1.957,0	6,76
Uruguai	7.999,0	<b>0,5%</b>	1.706,0	4,69	11.990,0	<b>0,7%</b>	2.178,0	5,51	14.702,0	<b>0,8%</b>	2.205,0	6,67
Austrália	10.624,0	<b>0,7%</b>	1.857,0	5,72	11.473,0	<b>0,6%</b>	2.151,0	5,33	15.865,0	<b>0,8%</b>	3.273,0	4,85
Emirados Árabes	8.164,0	<b>0,5%</b>	1.163,0	7,02	11.258,0	<b>0,6%</b>	1.493,0	7,54	15.497,0	<b>0,8%</b>	1.623,0	9,55
Outros Países	111.639,0	<b>7,2%</b>	19.247,0	5,80	156.374,0	<b>8,6%</b>	24.216,0	6,46	193.039,0	<b>10,2%</b>	26.375,0	7,32
<b>Total</b>	<b>1.549.078,0</b>	<b>100%</b>	<b>188.676,0</b>	<b>8,21</b>	<b>1.809.403,0</b>	<b>100%</b>	<b>212.000,0</b>	<b>8,53</b>	<b>1.886.905,0</b>	<b>100%</b>	<b>189.301,0</b>	<b>9,97</b>

Fonte: Abicalçados, 2006

No ano de 2004 o Brasil alcançou a cifra de 1,8 bilhões de dólares em valor exportado, o que representa um crescimento de cerca de 16% se comparado ao ano de 2003 e, de 25% comparado com 2002. No ano de 2005, apesar de se registrar uma redução na quantidade de pares exportados, da ordem de 12%, o que se verifica é um aumento, singelo, do valor exportado, cerca de 4%, isto pode vir a representar a melhoria do produto exportado, conseguindo assim um melhor preço médio do mesmo. Ainda, com relação ao preço médio do produto exportado é possível verificar a melhoria da relação de preço nos três anos analisados, esses valores são maiores para a exportação aos países desenvolvidos. Talvez o fato se explique por estes mercados valorizarem a qualidade do produto e não ao preço do mesmo, possibilitando assim que se agregue maior valor ao produto.

### 3.2.3 Distribuição Regional da Indústria Brasileira de Calçados

No ano de 2004 (RAIS/Mtb, 2005), a indústria brasileira produtora de calçados era formada por 8.433 empresas, responsáveis por 312.579 empregos diretos. Estas empresas estão distribuídas em diversos estados da federação, porém Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina e Ceará se destacam como concentradores de empresas deste setor produtivo, tendo 90% dos estabelecimentos produtores. Ao se observar a tabela 6 se verifica que estado do Rio Grande do Sul possuía 2.970 empresas gerando 129.300 empregos diretos, com uma média de 44 funcionários por empresa, sendo este estado responsável por 47,52% do total de empregos gerados por este setor. Vale registrar que se percebe que esta

concentração de empregos gerados pelo estado do Rio Grande do Sul vem se diluindo no decorrer do tempo. Em 2001 o estado gerava cerca de 50% dos empregos do setor, e em 2003 este percentual caiu para 47,52%. A justificativa deste evento está no fato de que algumas grandes empresas se deslocaram do estado em busca de localidades que ofertassem melhores condições tanto na isenção de impostos a pagar, na oferta de melhor infra-estrutura rodoviária, portuária e aeroportuária para o escoamento da produção; quanto de mão-de-obra barata e, abundante. Um fato encontrado em algumas localidades consiste na criação de instituições de ensino e de pesquisa para atender algumas atividades produtivas (SANTOS; CORREA, 2001).

O estado do Ceará, por exemplo, oferece benefícios fiscais aonde oferecia a procrastinação de ICMS sobre importações de máquinas, equipamentos e até mesmo matérias-primas. Ofertando ainda isenção de 75% do imposto de renda por um período de 10 anos podendo ser renovado por mais cinco anos com uma redução de 50% na alíquota de investimentos, além de isenções de impostos municipais e, empréstimos automáticos sobre as exportações (SANTOS; CORREA, 2001).

Ao se analisar a participação do estado do Ceará, que tem 199 empresas e gera 41.454 empregos, e uma relação média de 208 empregos por empresa, fica evidente a existência de grandes empresas naquele estado, muitas delas advindas do estado do Rio Grande do Sul. Outro fator na distribuição da produção e, da geração de empregos na indústria calçadista brasileira a ser destacado, consiste no fato de que vem aumentando a participação em percentual do estado do Ceará na geração de empregos do setor em âmbito nacional: em 2001 ele era responsável por 10,99%, em 2002 passou para 14,02%, e em 2003 o índice era de 15,24%. O estado de Santa Catarina, apesar de ser o quarto maior detentor de empresas de produção de calçados no país, tendo o registro de 314 empresas formais, gera cerca de 4.900 empregos diretos, tendo uma média de 15 empregados por empresa e, assim não tendo grande expressão no quesito geração de empregos por empresa, demonstrando a expressiva quantidade de MPE's.

**Tabela 6 - Estados Produtores e distribuição do emprego na indústria de calçados do Brasil – 2001- 2003**

Estados	Empresas	Emprego direto	Média de emprego por empresa	% Emprego por estado (2003)	% Emprego por estado (2002)	% Emprego por estado (2001)
Rio Grande do Sul	2.970	129.300	44	47,52	49,76	52,08
São Paulo	2.329	48.005	21	17,64	17,69	18,33
Ceará	199	41.454	208	15,24	14,02	10,99
Minas Gerais	1.350	18.760	14	6,89	6,48	6,19
Bahia	97	15.418	159	5,67	4,52	4,19
Paraíba	97	6.185	64	2,27	2,77	3,17
Santa Catarina	300	4.387	15	1,61	1,53	1,52
Rio Grande do Norte	21	1.775	85	0,65	0,61	0,59
Paraná	155	1.399	9	0,51	0,53	0,57
Espírito Santo	44	1.354	31	0,5	0,53	0,34
Goiás	143	989	7	0,36	0,36	0,42
Rio de Janeiro	66	890	13	0,33	0,33	0,32
Sergipe	7	852	122	0,31	0,38	0,35
Pernambuco	34	558	16	0,21	0,23	0,72
Mato Grosso do Sul	23	404	18	0,15	0,12	0,11
Mato Grosso	18	75	4	0,03	0,02	0,02
Rondônia	7	71	10	0,03	0	0
Alagoas	8	67	8	0,02	0,04	0,04
Distrito Federal	7	54	8	0,02	0,02	0,01
Piauí	12	44	4	0,02	0,01	0,01
Pará	6	18	3	0,01	0,03	0,01
Tocantins	7	16	2	0,01	0,01	0,01
Roraima	2	9	5	0	0	0,01
Maranhão	5	8	2	0	0,01	0,01
Outros	1	1	1	0	0,01	0,01
<b>Totais</b>	<b>7.908</b>	<b>272.093</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Resenha Estatística – ABICALÇADOS, 2005a.

É possível constatar na tabela 7 que, a distribuição regional do emprego da indústria calçadista brasileira se concentra nas regiões Sul e Sudeste, sendo que no ano de 2004 as duas regiões somadas detinham 74% dos empregos gerados. Nesta mesma tabela constam os dados dos anos 1994 e 1996 como uma maneira de evidenciar o crescimento da região Nordeste como um pólo gerador de emprego no setor. A região Nordeste, na participação da indústria calçadista, passa a ter destaque a partir do final dos anos 90, com o incentivo dado pelos Governos Estaduais, conforme já relatado anteriormente com o exemplo do Estado do Ceará, inclusive este estado se destaca na região, pois é o responsável por 15% do emprego gerado no setor, no âmbito do Brasil.

Em função dos incentivos concedidos na Região Nordeste, em primeiro lugar no Ceará, depois na Bahia, seguido por outros estados, se passou a receber investimentos vultosos de empresas de grande porte que se deslocaram suas atividades, sendo que uma parte é procedente da Região Sul, “e mais fortemente da Região Sudeste, principalmente do Estado

de São Paulo”. A seguir cita-se algumas empresas que se constituíram no Estado do Ceará: Paquetá, Dakota, Grendene, Vulcabrás, HB Betarello, Democrata. E, na Bahia cita-se a Paquetá – divisão Diadora, a Piccadilly, Reifer, Bottero, dentre outras (GUERRERO, 2004, p.80).

**Tabela 7 - Distribuição regional do emprego na indústria calçadista brasileira – 1994; 1996; e de 2000 a 2004, em %**

Regiões	Sul	Sudeste	Nordeste	Centro-Oeste	Norte	Total
<b>1994</b>	57%	37%	6%	1%	0%	240585
<b>1996</b>	60%	30%	10%	1%	0%	202.768
<b>2000</b>	52%	27%	20%	1%	0%	240.392
<b>2001</b>	54%	25%	20%	1%	0%	248.829
<b>2002</b>	52%	25%	23%	1%	0%	262.537
<b>2003</b>	50%	25%	24%	1%	0%	272.124
<b>2004</b>	48%	26%	25%	1%	0%	312.579

Fonte: RAIS/Mtb 2002, 2003, 2003a, 2004, 2005; GERRERO, 2004

Ao se fazer uma análise quanto a distribuição regional dos estabelecimentos da indústria de produção de calçados, é possível aventar que mesmo com o deslocamento de várias empresas para a Região Nordeste, na busca da competitividade e da redução de custos, as Regiões Sul e Sudeste continuam sendo as detentoras da maioria das empresas produtoras nacionais. Este fato se explica, pois para o Nordeste se deslocaram predominantemente empresas de grande porte, que competem pelo volume fabricado e, não necessariamente preocupadas na produção de produtos de maior valor agregado.

**Tabela 8 - Distribuição regional dos estabelecimentos da indústria da produção de calçados - CNAE 19313-19321-19330-19399, período de 2000 a 2004:**

Regiões	Sul	%	Sudeste	%	Nordeste	%	Centro-Oeste	%	Norte	%	Total
<b>2000</b>	<b>2.918</b>	42,54	<b>3.321</b>	48,41	<b>431</b>	6,28	<b>176</b>	2,57	<b>14</b>	0,20	<b>6.860</b>
<b>2001</b>	<b>3.219</b>	43,65	<b>3.487</b>	47,29	<b>464</b>	6,29	<b>186</b>	2,52	<b>18</b>	0,24	<b>7.374</b>
<b>2002</b>	<b>3.281</b>	43,15	<b>3.647</b>	47,97	<b>458</b>	6,02	<b>196</b>	2,58	<b>21</b>	0,28	<b>7.603</b>
<b>2003</b>	<b>3.433</b>	43,31	<b>3.798</b>	47,91	<b>480</b>	6,06	<b>193</b>	2,43	<b>23</b>	0,29	<b>7.927</b>
<b>2004</b>	<b>3.651</b>	43,29	<b>4.056</b>	48,10	<b>506</b>	6,00	<b>202</b>	2,40	<b>18</b>	0,21	<b>8.433</b>

Fonte: RAIS/Mtb, 2002, 2003, 2003a, 2004, 2005.

A indústria calçadista brasileira tem a característica de se especializar em mercados específicos, e assim operar em aglomerações produtivas geograficamente localizadas. A regionalização é segmentada em função das características do território, que são marcadas geralmente em função da história e da formação da cultura calçadista da região, excluindo-se neste contexto a região calçadista do Nordeste (GUERRERO, 2004). No Estado de Santa Catarina, que é o sétimo maior produtor nacional, se registra a existência de duas aglomerações produtivas do setor calçadista.

### 3.3 CALÇADOS EM SANTA CATARINA

Em dados obtidos na RAIS/Mtb (2004) a indústria catarinense calçadista do Estado de Santa Catarina, no ano de 2004, era formada por 314 empresas formais somente na área produtora de calçados, sendo a maioria delas, 154 empresas, localizadas no município de São João Batista. É possível perceber que no período dos dados aqui sistematizados a indústria produtora de calçados, no Estado de Santa Catarina, obteve um crescimento de aproximadamente 23% e, as empresas que se destinam a produção de calçados de couro representam 89% do total de empresas deste conjunto de dados.

**Tabela 9 - Distribuição dos estabelecimentos da indústria da produção de calçados no Estado de Santa Catarina – 2000 a 2004**

Ano	CNAE 19313	CNAE 19321	CNAE 19330	CNAE 19399	Total
	Fabricação de calçados de couro	Fabricação de tenis de qualquer material	Fabricação de calçados de plastico	Fabricação de calçados de outros materiais	
<b>2000</b>	230	3	1	22	256
<b>2001</b>	256	1	2	25	284
<b>2002</b>	257	0	2	26	285
<b>2003</b>	273	0	1	28	302
<b>2004</b>	279	0	0	35	314

Fonte: RAIS/Mtb, 2002, 2003, 2003a, 2004, 2005.

No que tange ao tamanho das empresas produtoras de calçados no estado de Santa Catarina a predominância é de micro-empresas. No ano de 2004 foi registrado pela RAIS/Mtb a existência de 263 micro-empresas, 39 pequenas e 12 médias empresas, não se registrando nenhuma grande empresa no Estado. No município de São João Batista, neste mesmo ano, existiam 124 micro-empresas, 23 pequenas e 7 médias. Na região de Araranguá no ano de 2004 existiam 7 micro-empresas, 1 pequena e 1 médias. Vale registrar que estes dados são os das empresas formais (RAIS/Mtb, 2005).

**Tabela 10 - Tamanho dos estabelecimentos da indústria da produção de calçados no Estado de Santa Catarina – 2000 a 2004**

Ano	porte	CNAE 19313	CNAE 19321	CNAE 19330	CNAE 19399	Total	%
		Fabricação de calçados de couro	Fabricação de tênis de qualquer material	Fabricação de calçados de plástico	Fabricação de calçados de outros materiais		
<b>2000</b>	micro	193	3	1	18	215	84%
	pequena	30	0	0	2	32	13%
	média	7	0	0	2	9	4%
	<b>TOTAL</b>	230	3	1	22	256	100%
<b>2001</b>	micro	212	1	2	20	235	83%
	pequena	40	0	0	3	43	15%
	média	4	0	0	2	6	2%
	<b>TOTAL</b>	256	1	2	25	284	100%
<b>2002</b>	micro	215	0	2	21	238	84%
	pequena	37	0	0	3	40	14%
	média	5	0	0	2	7	2%
	<b>TOTAL</b>	257	0	2	26	285	100%
<b>2003</b>	micro	229	0	1	22	252	83%
	pequena	35	0	0	3	38	13%
	média	9	0	0	3	12	4%
	<b>TOTAL</b>	273	0	1	28	302	100%
<b>2004</b>	micro	234	0	0	29	263	84%
	pequena	35	0	0	4	39	12%
	média	10	0	0	2	12	4%
	<b>TOTAL</b>	279	0	0	35	314	100%

Fonte: RAIS/Mtb, 2002, 2003, 2003a, 2004, 2005.

O estado gera, atualmente, cerca de 4.900 empregos na área produtora de calçados, sendo possível observar um crescimento em torno de 25% na oferta de trabalho se comparado com o ofertado no ano de 2003. A oferta de emprego se dá predominantemente no município de São João Batista, que no ano de 2004 gerou 2.626 empregos e, na Região de Araranguá com 435 empregos, seguidas do município de Caçador e Florianópolis, com 434 e 312, respectivamente, empregos formais diretos. Os municípios de Chapecó, Benedito Novo e Concórdia se destacam na oferta de empregos na área de curtimento, gerando 629, 240 e 103 empregos respectivamente (RAIS/Mtb, 2005).

**Tabela 11 - Geração de empregos na indústria da produção de calçados no Estado de Santa Catarina – 2000 a 2004**

Ano	CNAE 19313	CNAE 19321	CNAE 19330	CNAE 19399	Total
	Fabricação de calçados de couro	Fabricação de tênis de qualquer material	Fabricação de calçados de plástico	Fabricação de calçados de outros materiais	
<b>2000</b>	3.473	12	1	513	3.999
<b>2001</b>	3.194	0	1	576	3.771
<b>2002</b>	3.387	0	1	610	3.998
<b>2003</b>	3.701	0	0	691	4.392
<b>2004</b>	4.409	0	0	585	4.994

Fonte: RAIS/Mtb, 2002, 2003, 2003a, 2004, 2005.

No aspecto dos salários pagos na indústria produtora de calçados no Estado de Santa Catarina, varia de 95,9% a 96,7% as remunerações pagas em até 3 salários mínimos, sendo que no município de São João Batista e Araranguá, maiores produtores do estados, este índice alcança o valor de 97%. A maioria dos salários deste setor produtivo na localidade não ultrapassa o valor de R\$ 1.050,00, em valores do salário mínimo no ano de 2006 que ficou em R\$ 350,00, a partir de primeiro de abril do mesmo ano (RAIS/Mtb, 2005).

**Tabela 12 - Faixa de salários dos empregos na indústria da produção de calçados no Estado de Santa Catarina – 2000 a 2004**

Ano	Faixa salarial	CNAE 19313	CNAE 19321	CNAE 19330	CNAE 19399	Total	%
<b>2000</b>	até 3 sal.mín	3327	12	0	498	3837	95,9%
	de 3,01 a 10 sal. mín.	141	0	1	12	154	3,9%
	acima de 10,01 sal. mín.	5	0	0	3	8	0,2%
	<b>TOTAL</b>	<b>3473</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>513</b>	<b>3999</b>	100,0%
<b>2001</b>	até 3 sal.mín	3064	0	1	565	3630	96,3%
	de 3,01 a 10 sal. mín.	125	0	0	11	136	3,6%
	acima de 10,01 sal. mín.	5	0	0	0	5	0,1%
	<b>TOTAL</b>	<b>3194</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>576</b>	<b>3771</b>	100,0%
<b>2002</b>	até 3 sal.mín	3255	0	0	593	3848	96,2%
	de 3,01 a 10 sal. mín.	127	0	1	13	141	3,5%
	acima de 10,01 sal. mín.	5	0	0	4	9	0,2%
	<b>TOTAL</b>	<b>3387</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>610</b>	<b>3998</b>	100,0%
<b>2003</b>	até 3 sal.mín	3577	0	0	669	4246	96,7%
	de 3,01 a 10 sal. mín.	122	0	0	17	139	3,2%
	acima de 10,01 sal. mín.	2	0	0	5	7	0,2%
	<b>TOTAL</b>	<b>3701</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>691</b>	<b>4392</b>	100,0%
<b>2004</b>	até 3 sal.mín	4212	0	0	560	4772	95,6%
	de 3,01 a 10 sal. mín.	187	0	0	21	208	4,2%
	acima de 10,01 sal. mín.	10	0	0	4	14	0,3%
	<b>TOTAL</b>	<b>3701</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>691</b>	<b>4994</b>	100,0%

Fonte: RAIS/Mtb, 2002, 2003, 2003a, 2004, 2005.

## 4 METODOLOGIA

Como uma das primeiras fases da elaboração desta pesquisa empreendeu-se uma visita ao município de São João Batista, em julho de 2005, que permitiu passar pela etapa exploratória e auxiliar na definição dos objetivos. Na oportunidade foram entrevistados dois representantes de entidades de classe, sendo um diretor do Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista - Sincasjb, e o presidente da Associação de Micro e Pequenas Empresas do Vale do Rio Tijucas – Ampevale. Entrevistou-se, também, o Secretário do Desenvolvimento da Prefeitura do município, o representante do Sebrae na localidade, bem como, o diretor de exportação e o diretor financeiro de uma empresa de calçado de porte médio da cidade. Todos os entrevistados elucidaram aspectos que se demonstraram importantes para o transcorrer do trabalho que ora se elabora.

### 4.1 DELINEAMENTO DO MÉTODO DA PESQUISA

Em um sentido genérico, definir o método da pesquisa significa escolher os procedimentos sistemáticos de maneira a melhor descrever e explicar o fenômeno que se quer estudar. Estes procedimentos consistem em delimitar um problema de pesquisa, realizar observações e interpretá-las e, a partir disto relacioná-las com as teorias existentes, para então conseguir obter a resposta para a pergunta de pesquisa que deu início ao trabalho.

Este trabalho foi desenvolvido tendo como métodos de pesquisa tanto a abordagem quantitativa como qualitativa. Foi analisada a relação da cooperação, da interação e, das formas de governança das empresas produtoras de calçados localizadas no município catarinense de São João Batista. Alguns aspectos foram capturados através de um tratamento quantitativo como uma forma de sistematizar dados em tabelas que expressassem, através de índices e, de percentual, uma escala que facilitasse a compreensão das dimensões dos conceitos.

O método da pesquisa quantitativa “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde que as mais simples como percentual [...] às mais complexas, como análise de regressão”. Este método busca garantir que os resultados se apresentem precisos, e que não estejam distorcidos em sua interpretação. A pesquisa quantitativa é comumente aplicada nos

estudos descritivos, pois estes geralmente se propõem a descobrir as características de um fenômeno como este se configura (RICHARDSON, 1989, p. 29).

A abordagem quantitativa costuma “impor uma ordem ao universo semântico do discurso e o reduz a um universo simbólico de números”. A quantificação estabelece uma relação “entre as dimensões de cada conceito e números dispostos segundo determinadas regras. As dimensões são [...] reduzidas a um jogo de valores possíveis, expressos sob a forma de uma escala...”. Desta forma possibilitando que se estabeleça a comparabilidade numérica e a aplicação de tratamentos quantitativos (BRUYNE et al, 1977, p. 80).

De acordo com Chizzotti (2001, p.53) a pesquisa quantitativa se caracteriza por prever “a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidências e de correlações estatísticas”. Para este autor a quantificação tem por meta propor uma explicação dos dados que foram coletados a partir de uma conceitualização daquilo que foi percebido e observado.

O tratamento qualitativo foi aplicado para que se conseguisse, através de perguntas semi-estruturadas, capturar detalhes dos atores envolvidos no processo produtivo, para enriquecer a pesquisa. A abordagem qualitativa permitiu a ida a campo para resgatar detalhes e assim tentar captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele inseridas. Nesta abordagem, o contato direto do pesquisador com o ambiente estudado é valorizado. Para Godoy (1995a, p.58), a pesquisa qualitativa consiste em obter os dados necessários à pesquisa de forma descritiva, “sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos”. É preocupação desta abordagem fazer o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural.

Para poder executar com êxito tal estudo foi preocupação constante, verificar o fenômeno como esse realmente acontece; ser imparcial, não externando predileções ou concepções previamente definidas; e, tentar ser objetivo na construção da realidade que se apresenta. Para tal vale expressar a dificuldade encontrada e, a vigilância constante, em se distanciar emocionalmente das situações encontradas no campo. Inclusive se fez a opção de aguardar por um determinado tempo até que alguns aspectos, que de certa forma causaram perplexidade durante a pesquisa, estivessem mais claros e menos marcantes para assim se iniciar a análise dos dados e, fazer a relação histórica, cultural, política e econômica encontrada no objeto de estudo. O intuito foi produzir um conhecimento que não seja distorcido pelas predisposições do pesquisador. A objetividade ajuda o pesquisador a conseguir condições publicamente replicáveis, e descobertas que podem ser averiguadas.

Assim ser objetivo consiste em uma regra respeitável para o empreendimento científico. Quanto maior a objetividade alcançada mais facilmente o procedimento de pesquisa irá transcender as características humanas (KERLINGER, 1980).

A preocupação com a objetividade se faz necessária e, condicionante para o alcance do escopo do estudo. Para Lakatos e Marconi (1991), o ideal da objetividade é a construção de imagens mais próximas possíveis da realidade. É necessário que se abandone o ponto de vista particular, e assim se consiga formular hipóteses além da própria.

Na pesquisa qualitativa a escrita é preponderante, pois desempenha um papel de grande importância tanto no processo de obtenção de dados quanto na análise dos mesmos. Os dados aparecem em forma de transcrições de entrevistas ou de qualquer outro método que seja utilizado para a coleta dos dados (GODOY, 1995a).

Foi realizado um levantamento bibliográfico onde diversos autores foram preponderantes para o entendimento do tema e, o desenvolvimento do projeto de pesquisa. Alguns destes autores tiveram maior destaque, a citar, Porter, Becattini, Fensterseifer, Suzigan, Cassiolato, Lastres, Crocco, Garofoli, Sengenberger e Pike. Conforme já relatado anteriormente, a pesquisa teve seu início em julho do ano de 2005 com a primeira visita a localidade com o intuito de percebê-la *in loco* e, desta forma sistematizar melhor o caminhar do estudo, porém a pesquisa teve sua continuidade no período compreendido entre março a abril de 2006, quando se foram realizadas oito viagens ao município estudado, se obtendo a maioria das informações que viabilizaram a resposta à pergunta de pesquisa elaborada para este trabalho.

Adotou-se um estudo de natureza descritiva a fim de desenvolver a pesquisa levando em consideração a sistematização das observações efetuadas durante a coleta dos dados (GODOY, 1995a). É importante ter em mente que após a coleta de dados e sua análise, pode surgir à necessidade da procura por novos dados de maneira a suprir deficiências ou dúvidas que possam ter ficado. Assim sendo, o pesquisador deve estar preparado para a mudança de suas expectativas frente ao estudo (TRIVIÑOS, 1987). Para este estudo em questão, ao se fazer a análise dos dados se percebeu a necessidade de ir a busca de informações complementares, principalmente no que tange a dados numéricos de instituições financeiras, de instituições de ensino da localidade, assim como, informações de algumas não conformidades relatadas por pessoas que fazem parte do quadro de funcionários de uma mesma instituição.

Para Triviños (1987), a opção em se trabalhar com o estudo descritivo exige do pesquisador uma precisa delimitação de técnicas, métodos e teorias que irão orientar a coleta e

a análise dos dados. A população e a amostra devem estar bem definidas, da mesma forma que os objetivos do estudo. Um cuidado a ser tomado pelo pesquisador é a preocupação em manter um constante exame crítico das informações e, dos resultados obtidos de maneira a buscar a veracidade dos fatos. Mas o autor alerta que, o processo de pesquisa qualitativa se desenvolve mediante a interação dinâmica do pesquisador com objeto em análise e, que não admite visões isoladas, parceladas e estanques.

Como a pesquisa foi efetuada através da análise de uma unidade produtiva específica a proposta foi delineada a partir da metodologia de um estudo de caso. Para Goode e Hatt (1975, p.422) o estudo de caso: “É um meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objetivo social estudado”. Segundo Bruyne (1982, p.225), o estudo de caso consiste em reunir informações “tão numerosas e tão detalhadas, quanto possível, com vistas a apreender a totalidade de uma situação”.

Para Yin (2001, p.32) se deve optar em fazer uso da estratégia do estudo de caso na existência de três situações concomitantes, a saber, quando a forma da questão de pesquisa foi estruturada utilizando, ou o advérbio ‘como’, ou a conjunção ‘porque’; se não existe a necessidade de controlar eventos comportamentais e, quando se focaliza acontecimentos contemporâneos. De acordo com este autor, se entende por estudo de caso uma investigação empírica que procura averiguar um fenômeno contemporâneo respeitando o contexto no qual este está inserido e, além disso, se caracteriza como uma melhor opção de estudo quando “os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Para realizar um estudo de caso se deve ter claro as dificuldades que ele pode oferecer durante sua execução. A maior delas consiste na resposta do pesquisador, que pode chegar a ter a “falsa sensação de certeza sobre suas próprias conclusões” (GOODE; HATT, 1975, p.426). Este fato normalmente ocorre, pois o pesquisador, a partir do momento que aprofunda sua pesquisa, passa a supor que serão poucas as surpresas que irão acontecer.

Ainda de acordo com este autor, “existe, em resumo, um sentimento emocional de certeza que é mais forte do que em outros tipos de pesquisa”. Como o pesquisador passa a se sentir seguro sobre a área de estudo pode ficar tentado a ignorar os princípios básicos do plano de pesquisa elaborado. Para o pesquisador consciencioso, que se preocupa em seguir os ritos básicos da ciência, a descrição elaborada deve ser feita de forma que outros estudiosos da área possam compreender os resultados e até mesmo replicá-los (GOODE; HATT, 1975, p.427). Para este trabalho muitas foram as surpresas encontradas durante o processo de pesquisa necessitando constante reavaliação e ajustes, sempre lembrando de não deixar que a sensação de certeza fosse preponderante ao que efetivamente se encontrava no campo.

Para Triviños (1987, p.111) o grande valor do estudo de caso está no fato deste “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir, e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”. O estudo de caso tem como técnicas básicas para efetivação da pesquisa, a entrevista e a observação.

#### 4.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

Como este estudo se propôs a trabalhar tanto com a abordagem quantitativa, quanto com a qualitativa, a coleta de dados serviu para a elaboração da teoria de base, que de acordo com Triviños (1987, p.130) trata-se de “um conjunto de conceitos, princípios, significados, que se elevam de baixo para cima”. Para a obtenção dos dados primários o meio de coleta se deu através de questionários, entrevistas semi-estruturadas e, de observação livre.

Foi elaborado um questionário para as empresas produtoras de calçados. Solicitou-se aos respondentes que estes atribuíssem valores de importância a cada item sistematizado. Através de um gabarito entregue esses deveriam responder 0 para importância nula; 1 para importância baixa; 2 para média importância e 3 para os itens que eles percebessem como de alta importância. A partir deste conjunto de questões se procurou transformar atributos qualitativos em quantitativos, encontrando para tal um valor entre 0 e 1 que demonstrasse a opinião das empresas sobre cada item proposto. Esses números atribuídos a cada item serviram para a construção do índice que pode ser interpretado da seguinte maneira, os itens que após a média ponderada da importância atribuída pelo conjunto de empresas, perfizeram valor igual a 0 é porque a importância era nula; para os valores entre 0,1 a 0,3 baixa importância; de 0,4 a 0,7 média importância; de 0,8 a 1,0 alta importância.

No final deste instrumento se organizou um bloco com quarenta e uma perguntas semi-estruturadas, que buscaram captar a percepção dos participantes acerca de pontos específicos que a teoria trata, de forma a estabelecer como se dá a relação de cooperação, interação e, governança. Foi formatado outro instrumento de pesquisa para as instituições de apoio e fomento encontrado na localidade. Tomou-se o cuidado de fazer perguntas semi-estruturadas específicas para cada uma delas, portanto, será possível verificar no apêndice deste trabalho um instrumento de pesquisa relativamente amplo para atender às instituições pesquisadas.

Desta forma se conseguiu sistematizar dados que possibilitassem uma melhor compreensão do contexto a ser estudado, valorizando o que pensam os sujeitos da pesquisa

sobre suas experiências, sua vivências, e seus projetos. Tanto as questões elaboradas para o questionário quanto às perguntas para a entrevista semi-estruturada foram organizadas tomando por base as três variáveis deste estudo – cooperação, interação e governança, e buscaram responder questões relevantes ao tema, questões estas que foram surgindo no decorrer do estudo teórico.

Pretendeu-se valorizar adequadamente as informações obtidas através das pessoas inseridas no contexto. O ideal a ser alcançado era que tanto as entrevistas, quanto os questionários não se prolongassem além do que fosse adequado, pois de acordo com Triviños (1987), após trinta minutos os dois instrumentos de coleta de dados tendem a se tornarem repetitivos e pobres em complementos (TRIVIÑOS, 1987). Vale deixar em registro que algumas entrevistas ultrapassaram este tempo recomendado pelo autor, pois os respondentes se estendiam nas respostas como uma maneira de detalhar o máximo possível as informações. Estes relatos contribuíram sobremaneira para o enriquecimento deste trabalho.

Procurou-se seguir outras recomendações feitas por Triviños (1987) para a execução das entrevistas. A primeira delas foi a de informar ao entrevistado quais os objetivos do projeto, esclarecendo o que se pretendia obter e, qual poderia ser sua contribuição para auxiliar no esclarecimento da situação. Assim, foi elaborada uma carta de apresentação devidamente assinada pelo professor orientador e pelo professor co-orientador, que era entregue no início da entrevista e, os participantes assinavam um documento confirmando o recebimento e da ciência de tal correspondência. Através do consentimento dos participantes o gravador foi utilizado em todas as entrevistas, e quando estes solicitavam o gravador era desligado.

Tentou-se seguir outra recomendação do autor, sobre a necessidade de se transcrever e a analisar de maneira minuciosa as entrevistas, antes que se realizem novas entrevistas. Porém, como a estrutura encontrada na localidade não permitia que se digitasse as entrevistas de pronto, optou-se em registrar no caminho de uma fábrica a outra, algumas perguntas que eventualmente surgissem em base à informação recebida, como uma maneira de enriquecer a pesquisa. Como um modo de garantir que nenhum dado fornecido pelo entrevistado tenha sido distorcido, as fitas serão devidamente enumeradas, com o nome das empresas entrevistadas e guardadas por um período de três anos.

Para a obtenção dos dados secundários, foi utilizada a técnica de análise documental que permite que se faça uma análise de um determinado período de tempo. Para este trabalho o período está compreendido de 2000 a 2005. Mesmo tendo conhecimento de que alguns documentos possam não ter sido produzidos dentro do rigor científico, possibilitando assim

vários tipos de vieses, é importante buscá-los de forma a permitir a evidência de novas interpretações ou interpretações complementares que podem servir de base para um melhor encaminhamento da pesquisa. Uma vantagem da pesquisa documental se encontra no fato de que as informações contidas em um documento previamente concebido permanecem iguais mesmo após longos períodos de tempo (GODOY, 1995b).

Em base a pesquisa exploratória feita em julho do ano de 2005 se evidenciou que não estavam disponíveis no município documentos em quantidade representativa e, com dados fidedignos, acerca do movimento do desenvolvimento do arranjo produtivo local. Para suprir tal carência procurou-se uma historiadora da cidade que na ocasião estava com um livro no prelo que relata a história da cidade de São João Batista desde a sua fundação até os dias atuais. Este material faz parte do capítulo destinado ao estudo de caso.

Outra técnica utilizada na coleta de dados foi a observação livre. A importância desta está expressa na possibilidade de ser possível separar um evento social e, a partir disto, descobrir aspectos particulares e profundos, sendo até mesmo possível captar sua essência. Dentro da observação livre é que se torna possível a elaboração das anotações de campo, que se constituem na descrição por escrito de todas as manifestações que o pesquisador observa na decorrência dos fatos. É possível registrar nas anotações de campo as reflexões do pesquisador acerca do evento que transcorre no seu período de campo. Triviños (1987, p.155) recomenda que as anotações de campo descrevam “... os comportamentos, ações, atitudes, etc., tal como eles se oferecem à sua observação”. A utilização da observação livre para este trabalho foi importante, haja vista que, foi possível identificar alguns aspectos característicos da população em geral e, da movimentação encontrada na cidade.

Ao se estruturar o plano da coleta de dados se pretendia ir até a localidade estudada em quatro etapas alternadas, sendo estas divididas em três semanas com permanência durante quatro dias da semana. Porém, se deparou com a falta de hospedagem na localidade, demonstrando a necessidade da melhoria da infra-estrutura para atender aos visitantes. Vale registrar a existência de somente um hotel com vinte e oito leitos que não consegue atender a demanda, pois é comum, segundo relato da responsável pelo hotel, que empresas da localidade que contratam funcionários de outras cidades os hospedem por um tempo indeterminado até que este consiga alugar ou adquirir um imóvel. E ainda, existe uma quantidade expressiva de representantes comerciais de fornecedores de outras cidades que trabalham em São João Batista durante a semana. Em base ao relatado, somente em uma das visitas a cidade foi possível pernoitar por três noites consecutivas, assim cumprindo com o

previsto, mas as outras três semanas dedicadas a visitas ao local foram realizadas viagens diárias entre Florianópolis e São João Batista.

#### 4.3 UNIVERSO DE PESQUISA

Como o universo da pesquisa, de acordo com Gil (1994, p.91): “é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. Para o trabalho em questão este universo era composto por todas as empresas produtoras de calçados de couro, plástico, outros materiais e tênis, localizadas no município de São João Batista, bem como as instituições de apoio ligadas ao setor. Vale registrar que, através da pesquisa exploratória feita na localidade no início do projeto de pesquisa, em 29 de julho de 2005, foi informado por alguns entrevistados a existência de um número representativo de ateliês, em sua maioria informais, que deveriam fazer parte desta pesquisa, haja vista que, segundo informações, esses são responsáveis por cerca de 40% da produção do calçado produzido pelas empresas calçadistas, porém esses não se dispuseram a participar da pesquisa.

Após a identificação dos elementos de pesquisa foram definidos os possíveis entrevistados para a coleta de dados primários. Pela característica encontrada no município onde mais de 90% das empresas são de MPE's, se buscou que os entrevistados fossem os proprietários destas, como uma maneira de coletar com maior veracidade como ocorrem as variáveis que contempladas neste estudo – interação, cooperação e, governança. Na impossibilidade da entrevista ser concedida por esses, a opção foi entrevistar os gerentes administrativos e/ou financeiros. A escolha se justificou por se pressupor que os proprietários e/ou gerentes, são os responsáveis diretos pelas definições estratégicas implementadas na organização. O critério empregado para se definir o porte das empresas do estudo é o mesmo utilizado pelo Sebrae e pela RAIS/Mtb, que através do número de funcionários define o porte das empresas. A saber: as empresas que têm até 19 empregados são consideradas micro-empresas; de 20 a 99 empregados se considera pequena empresa; de 100 a 499 empregados média empresa, e acima de 500 se considera empresa de grande porte.

#### 4.4 SUJEITOS DE PESQUISA

Para a aplicação dos questionários buscou-se uma amostra que representassem os atores locais diretamente ligados à produção de calçados de couro, outros materiais e tênis, bem como instituições de apoio ligadas ao setor. A seleção das empresas participantes se deu através da população acessível, que de acordo com Barbetta (2003, p.25) vem a ser “o

conjunto de elementos que queremos abranger em nosso estudo e que são passíveis de serem observados, com respeito às características que pretendemos levantar”.

Para a pesquisa de campo se tentou trabalhar com uma amostra que representasse a proporcionalidade encontrada nos dados da RAIS/Mtb de 2005 que foi de 80% de micro-empresas, 15% pequenas empresas, e 5% de médias empresas, porém, em face às dificuldades encontradas para que as empresas tivessem interesse em participar da pesquisa, o que se conseguiu efetivamente foi a proporção demonstrada na Tabela 20 onde 51,6% das empresas respondentes foram de micro-empresas, 22,6% de pequenas empresas e 25,8% de médias empresas. Vale ressaltar que não foi encontrada nenhuma empresa de grande porte.

Ao se elaborar o plano de ação para se marcar as entrevistas surgiram algumas dificuldades. Primeiro, não existia até aquela data no município, em nenhum órgão público, sindicato ou instituição de apoio, lista sistematizada com os dados de todas as empresas produtoras de calçados. Conseguiram-se duas fontes de informação, uma relação fornecida pelo Sincasjb – Sindicato da Indústria de Calçados de São João Batista, que continha cerca de quarenta e oito associados sendo que somente vinte e oito eram empresas produtoras de calçados que se localizavam no município de São João Batista.

A outra fonte de informação obtida foi um pequeno guia telefônico denominado Alô Negócios – guia telefônico (2005), distribuído pela Prefeitura Municipal de São João Batista, que teve como data de abrangência os anos 2005/2006. Neste instrumento foram identificadas oitenta e oito empresas produtoras de calçados, porém dessa relação, ao se fazer às ligações telefônicas, se verificou que doze telefones eram de residências; sete não atenderam; dez empresas listadas no referido guia não se relacionava a empresa citada; quatro eram de empresas fabricantes de componentes para calçados e, duas se referiam a ateliês. Assim, desta lista, restaram quarenta e sete empresas que poderiam fazer parte da pesquisa.

Ao se somar as duas fontes de informação se verificou a existência de setenta e cinco empresas possíveis de participar da pesquisa, mas ao se confrontar as duas fontes de informação se verificou que dezesseis delas eram comuns às duas listas, restando, portanto, cinquenta e nove empresas para se efetuar o contato. Os contatos foram estabelecidos e das cinquenta e nove empresas, apenas trinta e duas se dispuseram a participar da pesquisa. A amostra final ficou com trinta e uma empresas, pois um dos empresários que aceitou através do telefone em participar da pesquisa, se negou quando a pesquisadora já se encontrava em sua fábrica, não sendo possível localizar mais nenhum fabricante que se dispusesse a participar. Deixa-se aqui registrado que dos trinta e um questionários aplicados nas empresas produtoras de calçados, nesta pesquisa, vinte e nove deles foram respondidos pelos sócios

fundadores e, que são atuantes diretos na empresa, e, três respondentes foram gerentes que são responsáveis pela empresa na ausência do proprietário.

Com relação às empresas que se recusaram em participar da pesquisa a maioria dos representantes contatados alegavam não ter condições de parar o trabalho para dar a entrevista ou ainda, que não tinham com o que colaborar para o estudo, pois se concebem como uma empresa que pouco representa para a localidade. A esta última alegação tentava-se deixar claro que a participação de todos era importante para que se pudesse registrar com maior assertividade os fatos encontrados naquele arranjo produtivo, mas a argumentação não fazia com que esses aceitassem participar.

No que tange a aplicação das entrevistas às instituições se tentou garantir a representatividade, pois se pretendeu abranger a totalidade destas e, assim, procurar viabilizar que o problema investigado seja respondido em suas múltiplas dimensões (MINAYO et al, 1998).

Como este trabalho tem uma parte da análise dos dados que se deu em face de perguntas semi-estruturadas existiu a necessidade da transcrição de partes da fala dos representantes das empresas produtoras de calçados para o enriquecimento das respostas, assim estes foram identificados conforme o estabelecido nas legendas abaixo. Já as instituições participantes deste trabalho, que também participaram através de perguntas semi-estruturadas foram devidamente identificadas no corpo do trabalho.

Empresa 1	(e.1)
Empresa 2	(e.2)
Empresa 3	(e.3)
Empresa 4	(e.4)
Empresa 5	(e.5)
Empresa 6	(e.6)
Empresa 7	(e.7)
Empresa 8	(e.8)
Empresa 9	(e.9)
Empresa 10	(e.10)
Empresa 11	(e.11)

Empresa 12	(e.12)
Empresa 13	(e.13)
Empresa 14	(e.14)
Empresa 15	(e.15)
Empresa 16	(e.16)
Empresa 17	(e.17)
Empresa 18	(e.18)
Empresa 19	(e.19)
Empresa 20	(e.20)
Empresa 21	(e.21)
Empresa 22	(e.22)

Empresa 23	(e.23)
Empresa 24	(e.24)
Empresa 25	(e.25)
Empresa 26	(e.26)
Empresa 27	(e.27)
Empresa 28	(e.28)
Empresa 29	(e.29)
Empresa 30	(e.30)
Empresa 31	(e.31)

Relatado os fatos sobre a definição da amostra fica evidente a diferença entre a população alvo e, a população que se teve acesso, assim Barbetta (2003) registra o fato de poder haver viés ao se generalizar os resultados da análise para toda a população alvo deste estudo, e recomenda que seja citado no relatório de pesquisa a limitação dos resultados alcançados e que esses têm valor específico para a população que se teve acesso. Com esta informação se evita que os resultados sejam utilizados de maneira inadequada. Portanto, durante a análise dos dados obtidos se teve a preocupação de reforçar que aqueles resultados são realidade dentro das empresas estudadas.

#### 4.5 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Para Bardin (1994, p.42), a análise de conteúdo constitui em técnica que analisa as comunicações possibilitando descrever o conteúdo das mensagens, o que irá permitir a inferência de conhecimentos relativos às condições em que estas se dão. Buscou-se constantemente fazer a análise do conteúdo captado através dos questionários, das entrevistas semi-estruturadas e da observação livre, de modo a facilitar a percepção das possíveis “teorias que hipoteticamente possam surgir entre os respondentes” (TRIVIÑOS, 1987, p.171). De acordo com recomendações de Triviños, atentou-se para o fato de que as entrevistas semi-estruturadas apresentam um forte caráter de retro-alimentação que depende exclusivamente do conhecimento do investigador acerca da teoria e, do tópico que está sendo tratado.

Triviños (1987) sugere alguns passos que devem ser desenvolvidos para uma melhor compreensão dos dados coletados: fazer uma leitura com olhos abertos ao material coletado, que irá permitir uma visão geral sobre o assunto; empreender uma segunda leitura, sendo que esta irá permitir que sejam sublinhadas idéias que estejam vinculadas a algum fundamento

teórico; na seqüência o pesquisador deve fazer uma lista das respostas, divididas por categorias de respondentes e por pergunta. Desta forma será confeccionada uma única lista das respostas mais relevantes de acordo com entendimento do pesquisador.

Para o autor, em posse da lista final de resposta é possível realizar o trabalho de classificação das respostas, possibilitando detectar divergências, conflitos de idéias, pontos coincidentes entre os respondentes. Esta análise poderá auxiliar para selecionar as perguntas da entrevista que são realmente relevantes à pesquisa. Com estes critérios se torna possível, em base ao escopo teórico ou das teorias de apoio, “elaborar um esquema de interpretação e de perspectivas dos fenômenos estudados”, por fim, tomando estas precauções na análise do conteúdo, será possível elaborar um relatório integrado aos três aspectos básicos “nos resultados alcançados no estudo; na fundamentação teórica; na experiência pessoal do investigador”, podendo assim ocorrer o surgimento das conclusões e, recomendações a qualquer momento da interpretação dos dados (TRIVIÑOS, 1987, p.173).

#### 4.6 TERMOS CONSTITUTIVOS

De acordo com Kerlinger (1980), a definição constitutiva tem a função de definir palavras com outras palavras. Normalmente, são as definições encontradas em dicionários, que são usadas por todos, inclusive pelos cientistas. Para este trabalho, além das definições de palavras encontradas em dicionários, foram utilizadas algumas definições elaboradas por autores da ciência da administração, autores estes que são fundamentais para o entendimento da pesquisa.

A seguir foram definidos os termos que são de relevância para esta dissertação:

- **Arranjos Produtivos/ Clusters/ Agrupamentos Produtivos** – são: “concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas” (PORTER, 1999b, p102);
- **Cooperação** - atuar juntamente com outros para um mesmo fim; contribuir com o trabalho, esforços, auxílio; colaboração entre os atores do processo (HOUAISS, 2001).
- **Interação** – atividade ou trabalho compartilhado, em que existem trocas e influências recíprocas; comunicação entre pessoas que convivem; diálogo, trato, contato. Exercer ação mútua (com algo), afetando ou influenciando o desenvolvimento ou a condição um do outro; compartilhar de determinada atividade ou trabalho com outrem (HOUAISS, 2001).

- **Governança** – estabelecimento de práticas democráticas locais – no arranjo produtivo – por meio da intervenção e participação de diferentes categorias de atores – Estado, empresas privadas locais, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais, entidades de classe, dentre outros – no processo de decisão da localidade (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003).

#### 4.7 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Kerlinger (1980, p.47) relata que, é papel das definições operacionais servir de “ponte entre os conceitos ou constructos e observações, comportamento e atividades reais”. Normalmente as definições facilitam a comunicação entre os cientistas, mas dificulta a compreensão aos leigos. Além do fato de que existem várias ciências e essas costumam definir seus próprios termos, transformando em uma linguagem mais acessível e prática ao entendimento dos envolvidos no assunto, por vezes dificultando o entendimento de cientistas de outras áreas que podem eventualmente ter necessidade de fazer uso de uma pesquisa já efetivada. Devido a essas dificuldades de acordo com Goode e Hatt (1975, p.58): “... o equipamento básico de qualquer estudante é um vocabulário científico adequando à compreensão do desenvolvimento conceptual do seu campo”.

As categorias podem ser elaboradas antes de iniciar o trabalho de campo, quando a pesquisa está na fase exploratória. As categorias têm a função de estabelecer classificações e trabalhar com elas é uma forma de “agrupar elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso” (MINAYO et al, 1998, p.70). Desta forma, para atender às necessidades de esclarecimento desta pesquisa segue abaixo as definições operacionais das categorias de análise que se fazem necessárias:

<b>Arranjos Produtivos/ Clusters/ Agrupamentos Produtivos</b> - neste trabalho foram consideradas as empresas produtoras de calçados e as instituições localizadas no município de São João Batista que tenham suas atividades relacionadas com a produção de calçados.
<b>Interação</b> – verificou-se através das ações que envolvam as empresas produtoras de calçados e outras instituições, por meio de programas comuns de treinamentos, realização de eventos e feiras, cursos de capacitação, dentre outros.
<b>Cooperação</b> – Foi verificada através de ações de intercâmbios sistemático de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas – com clientes, fornecedores, concorrentes e outros.
<b>Governança</b> – Abordaram-se os modos de coordenação, de intervenção e participação, nos processos decisórios locais, dos diferentes agentes e das atividades o fluxo de produção.

#### **Quadro 9: Categorias de análise**

Fonte: Elaborada pela autora

## **5 O ARRANJO PRODUTIVO CALÇADISTA DE SÃO JOÃO BATISTA: CONFORMAÇÃO HISTÓRICA E O PROCESSO PRODUTIVO**

O objetivo deste capítulo é estudar o processo da conformação histórica do arranjo, bem como, o desenvolvimento do processo produtivo destacando os agentes econômicos envolvidos diretamente na atividade. Este capítulo está estruturado em quatro seções: na 5.1 faz-se a constituição histórica trazendo os aspectos principais da colonização, da emancipação, do desenvolvimento econômico do município e, do surgimento da vocação calçadista na localidade; na seção 5.2 apresentam-se as características do processo produtivo local; na 5.3 identificam-se os números encontrados no arranjo produtivo; na 5.4 abordam-se as características das empresas calçadistas locais fazendo a identificação, as experiências iniciais destas, a relação produção X mercado, e as externalidades locais.

### **5.1 O PROCESSO DE CONSTITUIÇÃO HISTÓRICA DO ARRANJO PRODUTIVO**

#### **5.1.1 A colonização**

No início do Séc. XIX (1805-1812) inicia o povoamento das margens do Rio Tijucas Grande, mais especificamente onde hoje é o município de São João Batista. Há época se estabeleceram na região oito famílias açorianas que foram agraciadas com o recebimento de lotes margeando o referido rio. Porém, em 1834, após o ato integrativo onde a primeira Constituição do Império destina às Províncias a responsabilidade do posicionamento dos colonizadores imigrados, foi que o Capitão João Amorim Pereira, também açoriano, funda um pequeno arraial de nome São João Batista do Alto Tijucas Grande. Há época o arraial recebia incentivo direto do município de São Miguel e, foi se desenvolvendo através de colonos que se instalavam às margens do rio, plantando e desenvolvendo o comércio (FARIAS, 2000; BENELLI, 2000).

Dois anos após a fundação do arraial, em 1836, se estabelece na vizinhança o primeiro núcleo organizado de italianos em terra brasileira, denominado Colônia Nova Itália. Este núcleo foi idealizado por dois negociantes que moravam na capital, antiga cidade do Desterro (hoje Florianópolis). O Governo da Província concedeu aos referidos negociantes terras que permitiram a criação da nova colônia. Esta era localizada às margens do Rio Tijucas Grande, cerca de 10 Km do arraial de São João Batista do Alto Tijucas Grande (BENELLI, 2000).

Cerca de 186 colonos italianos e, 16 colonos nacionais foram ali instalados, porém, não tardou muito para que esses se desiludissem com as condições encontradas no Brasil. Alguns foram massacrados por índios bravios e aguerridos, conhecidos na região como bugres, que circundavam a colônia, além do que toda a colônia sofria com as inundações causadas pelo Rio Tijucas. O mesmo rio que lhes auxiliava no manejo da terra, anulava seus esforços em poucos dias.

Apesar das dificuldades os colonos se dedicaram à agricultura de subsistência, principalmente ao plantio de cana-de-açúcar. A tenacidade dos colonos que ali se estabeleceram se dava basicamente em função de que, pela Lei que permitiu a vinda destes para o Brasil, após dez anos de permanência no local, atendendo alguns critérios previamente estabelecidos, eles teriam direito a braças de terra que foram a eles destinadas. Fato a ser registrado é que a distribuição das terras da Colônia se deu de maneira desigual, os colonos italianos foram privilegiados se comparados aos colonos nacionais, que também haviam se estabelecido no local. Assim, surgiu mais um problema que veio a dificultar o desenvolvimento da colônia (MAURICI, prelo).

Porém, o problema mais importante foi a forma de relacionamento estabelecida entre os empreendedores da colônia para com os colonos italianos. Existem registros de que estes se consideravam escravos dos empreendedores em função da maneira desumana que eram cobrados pelos administradores. Neste sentido dá-se início a uma relação pouco amistosa de pessoas recém chegadas de local distante e, sem perspectivas de retorno a pátria mãe.

Devido a essas adversidades cerca de 31 famílias que permaneciam no local, gradativamente começaram a se espalhar pela região, invadindo as terras pertencentes ao arraial administrado pelo Capitão Amorim. Este fato causou desconforto e preocupação à administração local culminando com uma Lei que em 1837 criava ônus para os colonos italianos e nacionais, obrigando-os a indenizar as terras que ocupavam. A situação foi se tornando insustentável e em 1846 o Capitão Amorim foi nomeado, por ordem do Presidente da Província, como administrador da colônia italiana.

Em 1854, cerca de dezoito anos após a sua fundação, a Colônia foi extinta pelo Governo, que transfere as terras destinadas à referida colônia à freguesia de São João Batista. Nesta época, muitas das famílias que tinham desistido de se manter nas terras da colônia se instalaram na freguesia, inclusive alguns imigrantes italianos já haviam se casado com cidadãos açorianos da localidade (BENELLI, 2000; MAURICI, prelo).

O relato até o momento exposto tem a intenção de revelar que algumas das situações encontradas no decorrer deste estudo possam ser compreendidas tomando por base a forma

conturbada do início da constituição do hoje município de São João Batista. As discussões sobre invasões de terras devolutas e, a adequação dos envolvidos através de decretos e leis pode ter desenvolvido uma relação de desconfiança entre as pessoas que, mesmo com tantas dificuldades, lutaram e permaneceram na localidade. De acordo com a história local muitas são as famílias originárias daquela época e, que até os dias atuais permanecem na cidade, sendo expressivo também a surgimento de famílias em base a casamentos entre os primeiros colonos do arraial com os colonos da antiga Colônia Nova Itália.

### **5.1.2 A emancipação**

Outro ponto que deve ser relatado no resgate do processo de constituição, desenvolvimento histórico de São João Batista é que em 1834, a localidade surge como um pequeno arraial subordinado a São Miguel, já em 1838 passa a ser designada como freguesia, mantendo a mesma subordinação. Apesar do termo freguesia ser destinado a menor das divisões administrativas, deixava de ser um simples arraial passando inclusive a ter um juiz que por lá definia diversas questões sem ter que se dirigir à capital da Província. A localidade, que era privilegiada pela sua localização, de terras ricas para a cultura; abundância de madeiras nobres, somada a população aguerrida prosperou a olhos vistos como centro agrícola e, comercial.

Este fato deu início a disputa entre as localidades de São Miguel e Porto Bello, que não tinham terras e condições favoráveis para prosperarem. A freguesia de São João Batista estava diretamente ligada a São Miguel que ficava a sete léguas de distância. Porto Bello se distanciava apenas três léguas e oferecia o melhor caminho de acesso, sendo esses os motivos que levaram a aprovação de uma Lei que em 1841, transferiu a freguesia de São João Batista do Alto Tijuca para a subordinação de Porto Bello. Mas, em 1848, após o desmembramento de terreno à margem do Rio Tijuca, a freguesia volta a ser incorporada a São Miguel (SÃO JOÃO BATISTA, 1978).

Em 1860 foi instalado o município de São Sebastião do Tijuca, e as freguesias de Porto Belo e São João Batista foram incorporadas a este novo município. Toda essa movimentação, desde o início da colonização local, fez surgir nos habitantes da freguesia de São João Batista à vontade de emancipar a localidade e poder reverter todos os recursos advindos do seu desenvolvimento econômico entre os seus munícipes. Porém, somente em 1950 é que deu início a um movimento para a conquista da emancipação e, este tinha muitas resistências locais. Foi na campanha política de 1954 que este tomou vulto. Muitas foram às

movimentações políticas, as trocas de partidos no intuito de conseguir tal emancipação. Existiram inclusive acordos com candidatos políticos que se comprometeram para a conquista da tão sonhada emancipação. De acordo com relato dos atores sociais da época o processo foi difícil, sendo necessário diversas incursões secretas a capital Florianópolis para que através do convencimento os deputados estaduais concedessem a emancipação. Assim, em 21 de junho de 1958, passa a existir o município de São João Batista (MAURICI, prelo).

É de se imaginar que mediante a tantas adversidades, que se apresentaram desde a colonização da localidade, fez surgir uma população audaz e obstinada na conquista de suas metas. Porém, muitas das conquistas se deram em base a acordos nem sempre vantajosos e, que ocorreram através de negociações político-partidária. Assim sendo possível compreender em parte o motivo o qual tantos participantes desta pesquisa se referiram as negociações nos dias atuais entre os empresários produtores de calçados como se estes fossem pertencentes a partidos políticos, e em algumas situações até mesmo de partidos opostos.

### **5.1.3 Desenvolvimento econômico**

São João Batista teve seu desenvolvimento econômico iniciado pelas atividades da extração de madeira, da agricultura, através do plantio de cana-de-açúcar, e de mandioca, além da criação de gado. O rio se destacava como o principal meio de transporte, tanto para mercadorias como para o deslocamento das pessoas. A agricultura foi se diversificando com o plantio de fumo, feijão, milho e outros, porém se verificou que a terra disponível era própria para o cultivo da cana-de-açúcar, sendo este o motivo pelo qual esta cultura perpetuou e, transformou a localidade no mais importante pólo açucareiro do Estado de Santa Catarina que perdurou até o início dos anos de 1990 (MAURICI, prelo; FARIAS, 2000).

Em 1944, um grupo de acionistas inaugura na localidade de São João Batista, ainda pertencente ao município de Tijucas, a Usati S/A Reinadora Catarinense, uma usina refinadora de açúcar e, de destilamento de álcool. Esta “foi sem dúvida a mola propulsora do progresso do Município...”, sendo uma das principais atividades econômicas. Até o final da década de 80 ela era responsável por cerca de 75% da arrecadação do município. No ano de 1992, esta teve suas atividades encerradas (SÃO JOÃO BATISTA, 1978, p.7).

Paralelo às atividades extrativistas, de plantio, e da criação de gado foram surgindo às casas de comércio que em geral atendiam às necessidades dos habitantes locais, e dos viajantes que por ali passavam. Para este estudo é importante relatar a passagem dos tropeiros que em função da dificuldade de suas viagens, geralmente necessitavam de reparos nos

equipamentos de montaria e, em seus pertences feitos de couro. Assim, surgindo as primeiras consertarias que em seguida se constituíram em sapatarias. A primeira, que se tem apontamento, foi de propriedade de Aires Bernardes – por volta de 1905. Apesar de existirem registro de que alguns pares de sapato foram ali confeccionados, em verdade este se dedicava a consertos.

Outra que se tem registro foi a sapataria de Eleutério Vargas, que por volta de 1913, abriu seu estabelecimento. Este tinha três empregados e fabricava até seis pares de sapato por dia. Para a época isto representava boa produção, pois o processo era eminentemente artesanal. Este pequeno produtor de calçados era proprietário de um curtume que por certo servia para atender as necessidades de seu negócio de confecção de calçados. Este pode ser considerado o pioneiro na fabricação de calçado em São João Batista (MAURICI, prelo).

#### **5.1.4 A vocação do calçado**

Na década de 30 Eleutério Vargas vende o curtume e a sapataria para os irmãos José Marcelino Pereira e Lindolfo. Mas, seu filho Jocelim Vargas continua com a consertaria que foi inaugurada em 1913. Através de Marcelino e Lindolfo Pereira surge a primeira sociedade para a fabricação de calçados, a Calçados Pereira que pelos ides de 1943 foi vendida para os sobrinhos destes, Raul Pereira e Santos Pereira. A fábrica chegou a empregar oitenta trabalhadores, que fabricavam sapatos, sapatão, chinelo de tira em couro. E na linha feminina fabricavam chinelo em tapete, com um tecido grosso e, que trazia características tipicamente açorianas. Vale ressaltar que com base neste resgate o início da atividade de calçados na localidade se deu através dos açorianos (MAURICI, prelo).

No início da década de quarenta surge mais uma pequena fábrica de calçados de propriedade de Henrique Mazera Filho que havia trabalhado com os instituidores da Calçados Pereira e, ali adquirido seu conhecimento, sendo possível afirmar que se dá início ao processo do perfil do empresariado local na atualidade, que reflete características associadas à existência de acúmulo da experiência na indústria calçadista, e através do conhecimento assimilado, se sentem aptos a montar o seu próprio negócio. E assim vão surgindo outras pequenas fábricas, denominadas por alguns dos empresários locais como ‘fabriquetas’.

Um dos precursores do calçado em São João Batista, hoje proprietário de uma das fábricas mais antigas da localidade, que reconstituiu a história da vocação do calçado da localidade. Ari Booz trabalha com calçados desde 1952, quando tinha onze anos de idade, sendo que foi na Calçados Pereira o seu primeiro emprego.

Há época os jovens da cidade tinham três opções: ou trabalhavam na Usati, que havia sido inaugurada em 1944; ou na lavoura ou então em uma das pequenas fábricas de calçados local, porém somente a Calçados Pereira e a Sapataria Favorita, dos Mazera, conseguiam ter produção que justificasse a contratação de pessoas fora a família. Em função de sua pouca idade, Ari Booz, não podia trabalhar na Usati, e não querendo desenvolver atividades na lavoura, foi encaminhado pelo seu pai para trabalhar na Calçados Pereira.

Em 1960 um dos irmãos proprietários da Calçados Pereira, Raul Pereira, vende sua parte e se muda para Curitiba, e o outro irmão, Santos Pereira, permanece com a fábrica, porém somente a mantém por mais um ano. Com o fechamento da empresa boa parte dos funcionários adquiriu as máquinas da empresa que fechava e, montaram suas fábricas. Assim surgem novas fábricas em função do conhecimento adquirido e, da oportunidade de aquisição de alguns maquinários que possibilitaram o início da atividade produtiva. Verifica-se aqui o início a disseminação produtiva do calçado.

Ari Booz e seu irmão Ivo, que trabalhava para a empresa de calçados Mazera, percebem a oportunidade e compram a segunda revenda da fábrica Mazera montando juntos o primeiro negócio em 1961. Ivo, após quatro anos sai da sociedade, e Ari Booz perdura até os dias atuais como proprietário de uma das médias empresas produtoras de calçados que participaram desta pesquisa. Na lembrança deste em 1961 existiam cerca de seis pequenas fábricas de calçados na localidade e foram essas que germinaram outros produtores, desenvolvendo assim a vocação pelo calçado na localidade. Há época era comum o trabalhador adquirir conhecimento na empresa e sair para abrir a sua própria fábrica de calçado. Fato este percebido até os dias atuais.

Surge o gosto pelo calçado. Alguns empresários começaram a buscar tecnologia em Novo Hamburgo e, assim a produção foi sendo aprimorada. De acordo com as lembranças do empresário no início do desenvolvimento produtivo no local, quando ainda eram apenas seis fabricantes, esses não trocavam idéias no sentido de discutirem as melhores ações a serem tomadas para ir a busca de melhorias em outros pólos produtivos. Ele revela naquela época o individualismo empresarial era forte, e a tônica vigente na localidade era que cada um deveria buscar por si aquilo que melhor lhe aprouvesse. O mesmo reforça que, esta é uma condição que ocorre até os dias atuais. Os empresários de calçado não costumam discutir sobre calçados quando estão reunidos. Ele confere essa postura em função do medo de um copiar o modelo de calçado do outro. E reforça com o seguinte relato sobre os dias atuais: “Eu tenho amizade com todo mundo, mas falou em calçado é cada um por si e Deus por todos”.

A percepção ora apresentada por um dos precursores do calçado na localidade é por várias vezes confirmada por outros participantes desta pesquisa, como corriqueira dentro da localidade. Muitos foram os entrevistados que deixaram evidente a falta de união percebida entre os produtores calçadistas. Assim se demonstra que, desde o início da atividade produtiva no local os empresários fizeram a opção em se resguardar achando que estariam preservando a sua produção, partindo do pressuposto que todos ali, sendo concorrentes, estariam interessados em copiar o produto.

Até o final da década de 60 existiam cerca de doze fábricas de calçados na localidade e durante a década de 70 até meados de 80, o processo foi bastante lento. Em 1985 com o advento do plano cruzado surgiram várias outras pequenas fábricas de calçados em São João Batista. Com a facilidade em se conseguir dinheiro muitos trabalhadores de fábricas de calçados resolveram montar seu próprio negócio. Mas, foi em 1992 com o fechamento da Usati, que empregava cerca de 1.200 pessoas, que a quantidade de fábricas de calçados em São João Batista cresceu. Até aquele ano a cidade praticamente girava entorno da refinaria de açúcar, era essencialmente composta por produtores de cana-de-açúcar. “Todo mundo dizia que São João Batista iria morrer com o fechamento da Usati, aí o calçado alavancou”.

Na opinião do entrevistado todos os donos das atuais fábricas em São João Batista são apaixonados pelo calçado. Ele tem orgulho em ser sapateiro e acredita que todos os outros também, pois trabalhar com calçado é trabalhar com arte. “Dá gosto você fazer um sapato bonito”. Mas, este se apresentou desgostoso quando diz que hoje os funcionários já não gostam da profissão como eles gostavam quando trabalhavam como empregados nas fábricas de calçado. Ele credita este acontecimento ao fato de que hoje já não se tem mais o trabalho essencialmente manual da época e, são poucas as pessoas que têm o contato com todo o processo produtivo. O sapato é feito em partes e, com o aparecimento dos ateliês muito da produção artesanal é feita fora da fábrica, assim sendo, o trabalhador não tem mais o contato integral com a arte de fazer um sapato. Mas que fique claro que o empresário sabe que sem os equipamentos existentes hoje e, sem a distribuição do produto para os ateliês, seria difícil sobreviver do calçado.

Faz parte do relato que foi possível perceber um forte desenvolvimento de São João Batista a partir do ano 2.000, em função de dois motivos. O mais importante foi que a partir de 1996, São João Batista deixou de ser dependente na moda. Para Ari Booz quando os empresários deixaram de: “esperar a moda e sim buscar fora, São João Batista começou a desenvolver”. E, esse mérito é atribuído a dois empresários da cidade que deram início a viagens para o exterior para trazer a moda do calçado. Quando as outras fábricas começaram a

seguir a prática veio a evolução do pólo como lançador de moda de calçados femininos. E, o segundo motivo veio em consequência deste primeiro. Percebendo esta movimentação os fornecedores começaram a se transferir para a cidade promovendo a diminuição da dependência de outras regiões fornecedoras e estimulando o aprimoramento dos produtos. Com a saída dos empresários para conhecerem as tendências da moda e com a vinda de fornecedores foi possível alavancar o desenvolvimento do estilo dos calçados, reforçando a vocação daquela localidade para a produção de calçados femininos.

## 5.2 CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO PRODUTIVO DO ARRANJO

Em dados obtidos na RAIS/Mtb (2005), sistematizados na Tabela 13, a indústria calçadista no município de São João Batista, no ano de 2004, era formada por 154 empresas, todas produtoras de calçados femininos. É possível perceber que a quantidade de empresas de produção de calçados no município de São João Batista passou de 87 empresas no ano de 2000 para 154 em 2004, este acréscimo representa um aumento da ordem de 77% de empresa calçadistas. Ressalta-se que as empresas dedicadas à produção de calçados em couro representam 95% da totalidade das empresas de calçados de São João Batista.

**Tabela 13 - Tamanho dos estabelecimentos do arranjo produtivo de São João Batista – SC, 2000-2004**

Ano	porte	CNAE 19313	CNAE 19321	CNAE 19330	CNAE 19399	Total	%
		Fabricação de calçados de couro	Fabricação de tenis de qualquer material	Fabricação de calçados de plástico	Fabricação de calçados de outros materiais		
<b>2000</b>	<b>micro</b>	72	1	0	1	74	85%
	<b>pequena</b>	11	0	0	0	11	13%
	<b>média</b>	2	0	0	0	2	2%
	<b>TOTAL</b>	85	1	0	1	<b>87</b>	100%
<b>2001</b>	<b>micro</b>	90	1	0	0	91	83%
	<b>pequena</b>	17	0	0	1	18	16%
	<b>média</b>	1	0	0	0	1	1%
	<b>TOTAL</b>	108	1	0	1	<b>110</b>	100%
<b>2002</b>	<b>micro</b>	101	0	0	1	102	84%
	<b>pequena</b>	18	0	0	0	18	15%
	<b>média</b>	2	0	0	0	2	2%
	<b>TOTAL</b>	121	0	0	1	<b>122</b>	100%
<b>2003</b>	<b>micro</b>	109	0	0	2	111	83%
	<b>pequena</b>	16	0	0	1	17	13%
	<b>média</b>	6	0	0	0	6	4%
	<b>TOTAL</b>	131	0	0	3	<b>134</b>	100%
<b>2004</b>	<b>micro</b>	117	0	0	7	124	81%
	<b>pequena</b>	22	0	0	1	23	15%
	<b>média</b>	7	0	0	0	7	5%
	<b>TOTAL</b>	146	0	0	8	<b>154</b>	100%

Fonte: RAIS/Mtb, 2002, 2003, 2003a, 2004, 2005.

As micro-empresas representam 80% das empresas do arranjo produtivo, assim como, constata-se pouca alteração percentual da quantidade de pequenas empresas, que oscilam entre 13% e 16% nestes cinco anos de dados sistematizados. Um fato a ser registrado é a grande variação encontrada na representatividade de médias empresas. Essas eram 2% em 2000, terminaram 2001 representando apenas 1% da quantidade total de empresas em São João Batista, passaram para 2% em 2002, e para 4% em 2003 e, fecharam 2004 representando 5% das empresas produtoras de calçados da localidade.

Várias pequenas empresas estão se desenvolvendo a ponto de conseguirem mudar de porte, passando a ser médias empresas. Inclusive é interessante registrar que nos dados da RAIS/Mtb 2004 existe o registro de sete empresas de médio porte, sendo que para esta pesquisa a amostra de médias empresas está com oito representantes. Além disso, foi informado durante a pesquisa de campo sobre a existência de pelo menos mais cinco médias empresas, que não participaram deste trabalho. Estas não participaram, pois se tentou manter

um percentual de amostragem similar ao registrado nos dados oficiais publicados – RAIS/Mtb. Com este relato quer se deixar evidenciado que os dados de 2004 já não mais representam a realidade encontrada no arranjo produtivo, que vem se desenvolvendo, na percepção dos participantes da pesquisa, mais fortemente a partir do ano de 2003.

**Tabela 14 - Geração de empregos na indústria calçadista do arranjo produtivo de São João Batista – SC, 2000 a 2004**

<b>Ano</b>	<b>CNAE 19313</b> Fabricação de calçados de couro	<b>CNAE 19321</b> Fabricação de tênis de qualquer material	<b>CNAE 19330</b> Fabricação de calçados de plástico	<b>CNAE 19399</b> Fabricação de calçados de outros materiais	<b>Total</b>
<b>2000</b>	1.207	6	0	8	<b>1.221</b>
<b>2001</b>	1.303	0	0	22	<b>1.325</b>
<b>2002</b>	1.593	0	0	11	<b>1.604</b>
<b>2003</b>	1.841	0	0	39	<b>1.880</b>
<b>2004</b>	2.556	0	0	70	<b>2.626</b>

Fonte: RAIS/Mtb, 2002, 2003, 2003a, 2004, 2005.

O município gerou no ano de 2004, 2.626 empregos diretos e formais na área produtora de calçados, conforme apresentado na Tabela 14, sendo possível observar o crescimento em torno de 39% na oferta de trabalho se comparado com o oferecido no ano de 2003. Percentual este significativo se confrontado com a média do período entre 2000 a 2002 que foi da ordem de 15% de crescimento. Vale registrar que quase a totalidade dos empregos ofertados se dá na fabricação de calçados de couro (RAIS/Mtb, 2005).

De acordo com a Tabela 15, os salários pagos na indústria de calçados no município de São João Batista, no ano de 2004, 95% das remunerações foram de até três salários mínimos, nestes termos, dentro da realidade deste município a grande maioria dos salários está na ordem de R\$ 1.050,00 considerando o valor do salário mínimo instituído a partir de primeiro de abril de 2006 (RAIS/Mtb, 2005).

**Tabela 15 - Faixa de salários dos empregos na indústria calçadista do arranjo produtivo de São João Batista – SC, 2000 a 2004**

Ano	Faixa salarial	CNAE 19313	CNAE 19321	CNAE 19330	CNAE 19399	Total	%
2000	Até 3 sal.min.	1135	6	0	8	1149	94,1%
	de 3,01 a 7 sal. mín.	61	0	0	0	61	5,0%
	acima de 7 sal. mín.	11	0	0	0	11	0,9%
	<b>TOTAL</b>	<b>1207</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>1221</b>	100,0%
2001	Até 3 sal.min.	1245	0	0	22	1267	95,6%
	de 3,01 a 7 sal. mín.	46	0	0	0	46	3,5%
	acima de 7 sal. mín.	12	0	0	0	12	0,9%
	<b>TOTAL</b>	<b>1303</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>1325</b>	100,0%
2002	Até 3 sal.min.	1530	0	0	11	1541	96,1%
	de 3,01 a 7 sal. mín.	56	0	0	0	56	3,5%
	acima de 7 sal. mín.	7	0	0	0	7	0,4%
	<b>TOTAL</b>	<b>1593</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>1604</b>	100,0%
2003	Até 3 sal.min.	1784	0	0	37	1821	96,7%
	de 3,01 a 7 sal. mín.	51	0	0	2	53	2,9%
	acima de 7 sal. mín.	6	0	0	0	6	0,4%
	<b>TOTAL</b>	<b>1841</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>39</b>	<b>1943</b>	100,0%
2004	Até 3 sal.min.	2424	0	0	67	2491	94,9%
	de 3,01 a 7 sal. mín.	121	0	0	3	124	4,7%
	acima de 7 sal. mín.	11	0	0	0	11	0,4%
	<b>TOTAL</b>	<b>2556</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>70</b>	<b>2626</b>	100,0%

Fonte: RAIS/Mtb, 2002, 2003, 2003a, 2004, 2005.

Com informações obtidas informalmente, por não ser o objetivo deste trabalho, se verificou que na verdade os salários médios pagos na localidade por vezes ultrapassam a faixa de três salários mínimos. De acordo com estes relatos existe uma dificuldade considerável em se conseguir contratar pessoas com o segundo grau completo e que, tenham conhecimento em alguns *softwares* necessários para a execução de trabalhos administrativos e, a dificuldade existe até mesmo na área de produção das empresas. Em face desta dificuldade informaram que existem ofertas de emprego para auxiliares administrativos para perfazerem um recebimento da ordem de R\$ 1.500,00/mês.

### 5.3 IDENTIFICAÇÃO EM NÚMEROS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

Conforme já relatado anteriormente o crescimento do número de empresas produtoras de calçados de 2000 a 2004 foi da ordem de 77%, o que demonstra aumento substancial desta atividade produtiva no município de São João Batista. A Tabela 16 foi elaborada como uma estimativa, tomando por base o Censo 2000, bem como, informações não oficiais da Prefeitura Municipal de São João Batista. Com relação ao pessoal ocupado na atividade que

foi pesquisada, produção de calçados, a informação de 2.626 pessoas ocupadas na atividade reflete números coletados com base nos dados da RAIS/MTb (2005) e, retrata os empregos diretamente relacionados a produção de calçados, porém, não se levando em consideração os empregos indiretos.

De acordo com informações não oficiais se imagina que existam na localidade cerca de trezentos ateliês que trabalham com parte da atividade produtiva do calçado. Ao se supor que em média cada ateliê deva fazer uso do trabalho de cinco pessoas, então existe a possibilidade de haver pelo menos mais 1.500 trabalhadores diretos envolvidos com a atividade produtiva do calçado, que não aparecem em nenhuma estatística, pois a grande maioria destes ateliês não têm firma estabelecida.

**Tabela 16 – População residente e pessoal ocupado na indústria de calçados de São João Batista – SC, 2000**

<b>Município abrangido</b>	<b>População residente*</b>	<b>Pessoal ocupado na atividade pesquisada**</b>
São João Batista	20.000	2.626

Notas: \* estimativa com base no Censo 2000

\*\* Somatório do pessoal ocupado (empregado) nas classes de atividade econômica (classe CNAE – 5 dígitos) inseridas no arranjo produtivo, com base nos dados da RAIS/MTb/2005.

De acordo com dados da RAIS/MTb (2005), elaborou-se a Tabela 17 que demonstra a existência de 124 micro-empresas correspondendo a 85% da totalidade de empresas de calçados registradas no município de São João Batista. Um fato a ser incorporado consiste que fez parte da amostra deste trabalho uma pequena empresa que se encaixaria na classe 19321 - Fabricação de tênis de qualquer material, mas nos dados da RAIS/MTb não existe registro de empresa desta classe naquela localidade. Não se conseguiu verificar qual o motivo desta inconsistência, pois ao se perguntar ao empresário da fábrica de tênis se ele havia cadastrado em alguma outra atividade este informou que até aonde ele sabe a sua empresa foi constituída para fabricar tênis, portanto, há de se supor algum erro na digitação dos dados RAIS/MTb.

**Tabela 17 - Estrutura produtiva do arranjo produtivo de São João Batista – SC, 2005**

<b>Classificação CNAE (Classe de atividade econômica)</b>	<b>Número total de empresas conforme tamanho</b>			
	<b>Micro</b>	<b>Pequena</b>	<b>Média</b>	<b>Total</b>
19313 - Fabricação de calçados de couro	117	22	7	146
19399 - Fabricação de calçados de outros materiais	7	1	0	8
<b>Total</b>	<b>124</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>154</b>

Fonte: RAIS/MTb, 2005.

A Tabela 18 apresenta o número de empresas que se teve acesso para a realização deste estudo. Foram dezesseis micro-empresas de fabricação de calçados de couro; seis

pequenas empresas também produtoras de calçados de couro e uma pequena empresa fabricante de tênis. E, para completar a amostra se teve acesso a oito empresas de médio porte.

**Tabela 18 - Estratificação da amostra do arranjo produtivo de São João Batista – SC, 2005**

Classificação CNAE (Classe de atividade econômica – 4 dígitos)	Número de empresas selecionadas conforme tamanho			
	Micro	Pequena	Média	Total
19313 - Fabricação de calçados de couro	16	6	8	30
19321 - Fabricação de tênis de qualquer material	0	1	0	1
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>31</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

O quadro 10 traz o levantamento da infraestrutura educacional encontrada no município. Porém, como que repetindo a dificuldade encontrada para se localizar as empresas para participar deste trabalho, também, se sentiu dificuldade para se obter esta informação. Desta forma, fez-se a opção em registrar algumas informações ora obtidas com empresários, ora com representantes das instituições e, através de uma diretora de escola do município. Portanto, os dados abaixo não são oficiais, mas aproximados dentro da realidade percebida pelos colaboradores desta pesquisa.

Cursos oferecidos	Número de cursos	Número de alunos admitidos por ano
Escolas fundamentais e de ensino médio - Municipais	1 grande e várias outras pequenas distribuídas pelo município	2.000
Escolas pré-escolar até o ensino médio - Estaduais	2	3.100
Curso técnico de 2º grau – Senai	1	120
Curso de aprendizagem industrial – Senai – curso profissional regular	1	25
Cursos de qualificação profissional – temporário – Senai	Vários – 20 a 90 horas	Cerca de 30 alunos por turma
Curso de ensino médio/profissionalizante - Senai	Projeto para 2007	
Curso Tecnólogo em <i>Design</i> de Calçado - formação superior – Senai/UNIVALI	1	80
Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.		

**Quadro 10: Infraestrutura educacional local/regional do arranjo produtivo de São João Batista – SC, 2006**

É de se comentar acerca do quadro acima que, as escolas municipais e, estaduais são as responsáveis em atender a maior parte da demanda de crianças para o ensino fundamental e ensino médio, pois não existe no município de São João Batista nenhuma escola particular. Fato este que pode ser considerado como uma vantagem, de acordo com as opiniões obtidas dos colaboradores desta pesquisa, as escolas disponíveis têm uma boa qualidade atendendo aos anseios da população. Somente quando existe a necessidade de uma especialização

melhor é que os pais encaminham seus filhos para outros municípios a fim de complementar ou finalizar os estudos.

É necessário registrar ainda que, o Senai se caracteriza como a instituição de ensino mais representativa da localidade, haja vista que, consegue atender a demanda de pessoas que têm necessidade em se especializar em cursos na área calçadista. É possível aventar que a unidade do Senai no município de São João Batista se especializou em difundir o conhecimento da principal atividade produtiva daquela cidade. Além dos cursos fixos ofertados, esta unidade consegue elaborar outros cursos de acordo com a necessidade do cliente que o solicita. Entende-se por cliente as empresas produtoras de calçados que por vezes requerem a elaboração de cursos específicos para atender a seus trabalhadores.

Nome/Tipo de instituição	Criação	Número de filiados	Funções
Sincasjb	15/05/1990	96	O sindicato tem por fim a representação e a defesa dos interesses da categoria econômica dos fabricantes de calçados, componentes para calçados e acessórios, reivindicando, fiscalizando, propondo soluções, participando de eventos, proporcionando a solidariedade social, especialmente promovendo ações estratégicas para fomentar o desenvolvimento empresarial, educacional e social, dentre outros, bem como para prevenir e combater problemas relacionados com as respectivas atividades econômicas.
Sebrae	06/07/1972		O Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas é uma instituição técnica de apoio ao desenvolvimento da atividade empresarial de pequeno porte, voltada para o fomento e difusão de programas e projetos que visam à promoção e ao fortalecimento das MPE's. Tem o propósito de trabalhar de forma estratégica, inovadora e pragmática para fazer com que o universo dos pequenos negócios no Brasil tenha as melhores condições possíveis para uma evolução sustentável, contribuindo para o desenvolvimento do país como um todo.
Senai	1992		Tem como objetivo formar e aperfeiçoar profissionais para o setor industrial. Inicialmente as atividades constituíram-se, basicamente, na escolarização de trabalhadores através de aprendizagem industrial. Nos anos 90, as inovações tecnológicas demandaram ao Senai/SC novos desafios nas áreas de Educação Profissional e do desenvolvimento tecnológico. Hoje, os investimentos se direcionam prioritariamente para tecnologia de ponta, no atendimento das empresas e a comunidade através de atividades relacionadas a educação profissional, assessoria técnica e tecnológica, informação tecnológica e pesquisa aplicada.

**Quadro 11: Infraestrutura Institucional local: Associações, Sindicatos de empresas/trabalhadores, cooperativas e outras instituições públicas locais do arranjo produtivo de São João Batista – SC, 2006**

Constam do Quadro 11 somente as instituições as quais foi possível ter acesso a informações e que, de certa forma complementaram o entendimento deste estudo. A

contribuição de cada instituição aqui apresentada será relatada no capítulo 8 que trará a avaliação das instituições sobre o desempenho do arranjo produtivo. Cada uma delas tem seus papéis específicos dentro do arranjo produtivo de São João Batista, e por vezes trabalham em conjunto para o alcance do bem comum dos produtores de calçados da localidade.

No que tange a infraestrutura científico-tecnológica local, o que se pode relatar é que até o presente momento o Senai é a instituição responsável em dar a estrutura necessária para aquele município atuando tanto como universidade, instituto de pesquisa, de testes e ensaios, além de centro de capacitação profissional e, assistência técnica. Com relação ao funcionamento daquela instituição como instituto de pesquisa, de testes e ensaios, conforme informado, esses disponibilizam assistência nas linhas de pesquisa, testes e ensaios para os produtores de calçados através de projetos de consultoria personalizados. A preocupação em propor um trabalho individualmente concebido e com qualidade se dá em função de que cada empresário tem sua expectativa e esta deve ser atendida de acordo com as características particulares de cada empresa.

## 5.4 AS EMPRESAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

### 5.4.1 Identificação das empresas participantes da pesquisa

Conforme apresentado na Tabela 19, as empresas participantes da amostra desta pesquisa estão distribuídas em 51,6% de micro-empresas; 22,6% de pequenas empresas e 25,8% de médias empresas. Não se conseguindo uma proporcionalidade da realidade de empresas calçadistas do município. As oito médias empresas da pesquisa concentram 78,2% do número de empregados e as micro-empresas somente 7,3%.

**Tabela 19 - Porte das empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006**

Porte	Nº de Empresas	%	Nº de Empregados	%
<b>Micro</b>	16	51,6	145	7,3
<b>Pequena</b>	7	22,6	289	14,5
<b>Média</b>	8	25,8	1555	78,2
<b>Total</b>	31	100	1989	100

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

Com relação ao ano de fundação das empresas, constante da Tabela 21, o que se evidenciou foi que, cerca de 55% das empresas que participaram da pesquisa têm até 10 anos

de funcionamento, sendo que a maioria deste percentual, 45,2%, é composto por empresas que foram fundadas a partir de 2001, e que assim têm menos de 5 anos de constituição.

**Tabela 20 - Ano de fundação das empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006**

Ano de Fundação	Micro	Pequena	Média	Total	
	%	%	%	Nº Empresas	%
Até 1980	12,5	14,3	25,0	5	16,1
1981-1985	6,3	14,3	12,5	3	9,7
1986-1990	6,3	0,0	0,0	1	3,2
1991-1995	12,5	0,0	37,5	5	16,1
1996-2000	6,3	28,6	0,0	3	9,7
2001-2005	56,3	42,9	25,0	14	45,2
<b>Total</b>	100	100	100	31	100,0
Amostra (Nº de Empresas)	16	7	8	31	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

A predominância encontrada, através da Tabela 20, é do movimento de novos entrantes a partir do ano de 1996. Esta constatação demonstra que o crescimento em quantidade de unidades fabris vem se acirrando na última década. O que vem a reforçar a percepção do proprietário da fábrica mais antiga na localidade que conseguiu inclusive evidenciar o motivo desta evolução ao relatar que, a partir de 1996 a localidade passou a buscar a moda fora e, assim desenvolver mais a sua potencialidade produtiva. Chama-se a atenção para o fato de que 56,3% das micro-empresas, e 42,9% das pequenas empresas têm menos de 5 anos completos de existência. O que vem a corroborar com a intensidade do desenvolvimento desta atividade econômica na localidade para o período escolhido como foco deste estudo, de 2000 a 2005.

Com relação a origem do capital das empresas entrevistadas se registra que 100% delas têm capital nacional e, não fazem parte de nenhum grupo de empresas, são independentes. É possível ventilar que este fato se justifique, pois o arranjo produtivo ora em estudo estimula a capacidade das pessoas da localidade em criar empresas neste setor. Sendo que este estímulo surge como uma maneira de suprir a falta da principal atividade explorada até o início dos anos 90, mais precisamente até 1991, que se dava através do beneficiamento da cana-de-açúcar, pela Usati.

Outro ponto possível de justificar tal independência consiste em esta ser uma atividade que se caracteriza em ter baixas barreiras de entrada, e que requer baixo investimento inicial; o capital necessário para conduzir o início da atividade é diminuto, pois os empresários podem adequar o volume de produção a sua capacidade de investimento inicial, e se desenvolver conforme o crescimento de faturamento.

#### 5.4.2 Experiência inicial das empresas

**Tabela 21 - Número de sócios fundadores das empresas da amostra do arranjo produtivo de São João Batista – SC, 2006**

Número de Sócios Fundadores	Micro		Pequena		Média		Total	
	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%
Um	0	0,0	1	14,3	2	25,0	3	9,7
Dois	15	93,8	6	85,7	4	50,0	25	80,6
Três	1	6,3	0	0,0	1	12,5	2	6,5
Quatro	0	0,0	0	0,0	1	12,5	1	3,2
<b>Total</b>	16	100	7	100	8	100,0	31	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

Com relação ao número de sócios fundadores, conforme Tabela 21, se verifica que 80,6% das empresas foram constituídas por dois sócios. Este fato se explica por serem na sua totalidade empresas constituídas com contrato social de uma empresa limitada, o que por lei é exigido no mínimo dois sócios. Inclusive foi-se questionado aos respondentes das únicas três empresas que informaram terem sido fundadas com 1 sócio, se existiria a possibilidade da confirmação desta informação, através de documentos. Mas não houve interesse por parte deles em fazer tal verificação, portanto, não é possível afirmar se essas empresas, que têm sua constituição como limitada, foram efetivamente fundadas com um único sócio.

**Tabela 22 - Perfil dos sócios fundadores das empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006**

Perfil dos Sócios Fundadores	Micro	Pequena	Média	Total
<b>Idade</b>				
Até 20 anos	0,0	0,0	0,0	0,0
Entre 21 e 30 anos	50,0	28,6	50,0	45,2
Entre 31 e 40 anos	31,3	57,1	50,0	41,9
Entre 41 e 50 anos	12,5	0,0	0,0	6,5
Acima de 50 anos	6,3	14,3	0,0	6,5
<b>Total</b>	100	100	100,0	100,0
<b>Sexo</b>				
Masculino	75,0	100,0	87,5	83,9
Feminino	25,0	0,0	12,5	16,1
<b>Total</b>	100	100	100,0	100,0
<b>Filho de Empresário</b>				
Sim	12,5	42,9	12,5	19,4
Não	87,5	57,1	87,5	80,6
<b>Total</b>	100	100	100,0	100,0
Amostra (Nº de Empresas)	16	7	8	31

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

Ao se analisar o perfil dos sócios fundadores, através da Tabela 22, verifica-se que 87,1% das empresas respondentes têm seus sócios fundadores com idade entre 21 e 40 anos, sendo que 45,2% têm entre 21 e 30 anos. Nas micro-empresas e nas de médio porte, 50% dos sócios fundadores têm entre 21 e 30 anos, e na faixa etária de 31 a 40 anos as pequenas e médias empresas têm 57,1% e 50% respectivamente. Porém, vale registrar que 100% das médias empresas que fizeram parte da amostra têm seus sócios fundadores entre 21 e 40 anos. Fica evidente a jovialidade dos empresários locais, sendo possível afirmar que estes em sua maioria ou são remanescentes de experiências em outras empresas ou até mesmo possam ter recebido a empresa de seus pais.

No quesito sexo, 83,9% dos sócios fundadores participantes da amostra, são do sexo masculino. O percentual mais representativo do sexo feminino, 25%, está nas micro-empresas. Alguns respondentes informaram sobre a existência de mulheres, geralmente esposas, mães ou irmãs dos sócios fundadores, que não se constituem legalmente como sócias das empresas, mas que essas têm papel preponderante no dia-a-dia da organização.

Foi possível verificar, através de informações, a existência de parentes que têm empresas de calçados. É comum que primos, irmãos sejam concorrentes dentro da mesma atividade produtiva. Esta quantidade significativa de parentesco pode pelo fato de que o município mantém uma história de dinamicidade econômica que possibilita os jovens da localidade a continuidade em seu local de origem investindo em atividades que viabilizassem a sua permanência.

**Tabela 23 - Escolaridade dos proprietários das empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006**

Grau de Ensino	%			
	Micro	Pequena	Média	Total
Analfabeto	0,0	0,0	0,0	0,0
Fundamental Incompleto	25,0	28,6	25,0	25,8
Fundamental Completo	6,3	0,0	12,5	6,5
Médio Incompleto	18,8	14,3	0,0	12,9
Médio Completo	37,5	28,6	12,5	29,0
Superior Incompleto	6,3	0,0	12,5	6,5
Superior Completo	0,0	28,6	25,0	12,9
Pós-Graduação	6,3	0,0	12,5	6,5
<b>Total</b>	100	100	100	100
Amostra (Nº de Empresas)	16	7	8	31

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

No quesito escolaridade, expresso na Tabela 23, o que se expõem é que 74,1% dos empresários têm até o segundo grau completo, porém desses 32,3% têm apenas o ensino

fundamental completo. Este panorama educacional do empresariado local pode ser considerado como uma escolaridade razoável se comparada com a realidade encontrada em outras atividades produtivas no Brasil.

Um aspecto a evidenciar é que 50% dos fundadores das médias empresas estão cursando ou já concluíram o ensino superior, e até mesmo já fizeram algum curso de pós-graduação. No caso das pequenas empresas o percentual cai para 28,6% de sócios que cursaram o superior. No caso das micro-empresas vale destacar que, no item superior completo, este aparece zerado, pois a pergunta elaborada era no sentido de que fosse citada a condição atual dos sócios fundadores. No momento da pesquisa não havia nenhum micro empresário que estivesse com o superior completo, portanto, o que se evidencia no caso dos sócios fundadores das micro-empresas é que 6,3% deles estão cursando o ensino superior e 6,3% têm um curso de pós-graduação.

**Tabela 24 - Atividade anterior dos proprietários das empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006**

Atividade	%			
	Micro	Pequena	Média	Total
Estudante Universitário	0,0	0,0	0,0	0,0
Estudante de Escola Técnica	0,0	0,0	0,0	0,0
Empregado de micro ou pequena empresa local – produtora de calçado	25,0	42,9	12,5	25,8
Empregado de média ou grande empresa local – produtora de calçado	18,8	14,3	50,0	25,8
Empregado de empresa de fora do arranjo	6,3	14,3	0,0	6,5
Funcionário de instituição pública	6,3	0,0	25,0	9,7
Empresário	12,5	14,3	12,5	12,9
Desempregado	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0
Amostra (Nº de Empresas)	16	7	8	31

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

De acordo com os dados da Tabela 24, das empresas que participaram da pesquisa, 51,6% dos fundadores foram empregados de MPME's locais. Através de uma pergunta complementar foi possível perceber que todos esses são oriundos de empresas de calçados, e que após adquirirem conhecimento suficiente optaram por abrir sua própria fábrica de calçados. Consegue-se verificar que 50% dos sócios fundadores das médias empresas tiveram como atividade anterior trabalho desenvolvido em média empresa local, e no caso das pequenas empresas 42,9% dos sócios fundadores vieram de MPE's locais. O perfil do empresariado local reflete características associadas à existência de acúmulo da experiência na indústria calçadista, e através do conhecimento assimilado, esses 'ex-funcionários' de

fábricas calçadistas perceberam a oportunidade em abrir o seu próprio negócio ensejando melhor remuneração e, a possibilidade de sua ascendência profissional.

Aproximadamente 13% dos entrevistados já foram empresários, e a maioria deles, quase 90%, do ramo calçadista e, estão na segunda ou terceira empresa do mesmo ramo. Foi relatado a existência de um hábito na localidade onde alguns empresários costumam fechar uma firma que está com problemas financeiros abrindo outra no mesmo local em nome de filhos ou parentes próximos, e esse empresário continua atuando diretamente na empresa. Portanto, fica difícil fazer uma relação do que está descrito no contrato social da empresa, com o que efetivamente ocorre nas atividades diárias da organização. Assim, se fez a opção em considerar que sócio-fundador é o que está ligado diretamente com as atividades da empresa, mas não necessariamente seu nome consta do contrato social daquela empresa.

**Tabela 25 - Fonte de financiamento do capital das empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006**

Fonte de Financiamento	%							
	Micro		Pequena		Média		Total	
	1º Ano	2005	1º Ano	2005	1º Ano	2005	1º Ano	2005
Recursos Próprios (sócios)	90,6	91,3	92,9	92,9	82,5	97,5	88,7	93,9
Empréstimos de parentes e amigos	9,4	3,1	7,1	7,1	12,5	0,0	9,7	3,4
Empréstimos de instituições financeiras	0,0	5,6	0,0	0,0	5,0	2,5	1,7	2,7
Empréstimos de instituições de apoio as MPE's	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Adiantamento de materiais por fornecedores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Adiantamento de recursos por clientes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Amostra (Nº de Empresas)	16		7		8		31	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

Ao se analisar na Tabela 25, a trajetória das fontes de financiamento do capital das empresas respondentes do arranjo produtivo se evidencia que 88,7% no primeiro ano de atividade e 93,9% em 2005 têm como fonte seus recursos próprios. Este fato se dá basicamente devido à dificuldade em se obter financiamento através de instituições financeiras e, quando esses são disponibilizados, de acordo com informações obtidas, o valor dos juros cobrados nessas operações inviabiliza a utilização desta fonte de recursos.

Assim, a fonte de recurso que por vezes auxilia uma parte dos recursos necessários para as empresas advém de parentes e/ou amigos. A dificuldade em acessar crédito faz com que muitas empresas passem a financiar seus investimentos com recursos próprios. Este fato pode ser considerado como um dificultador do desenvolvimento produtivo uma vez que pode

até mesmo impedir o acesso a novas máquinas e equipamentos; além de fazer com que os empresários empenhem o capital de giro de sua empresa comprometendo desta forma os recursos que deveriam estar disponíveis para a sua movimentação diária.

**Tabela 26 - Grau de dificuldade operacional no primeiro ano e, no ano de 2005, de atividades das empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006**

Dificuldade	Índice					Índice				
	Nula	Baixa	Média	Alta	(1)	Nula	Baixa	Média	Alta	(1)
	PRIMEIRO ANO					ANO DE 2005				
Contratar empregados qualificados	3,2	19,4	19,4	58,1	0,75	0,0	0,0	22,6	77,4	0,91
Produzir com qualidade	3,2	12,9	41,9	41,9	0,71	0,0	38,7	35,5	25,8	0,59
Vender a produção	16,1	19,4	25,8	38,7	0,60	6,5	6,5	45,2	41,9	0,71
Custo / falta de capital de giro	0,0	12,9	9,7	77,4	0,87	6,5	16,1	16,1	61,3	0,76
Custo/falta de capital para aquisição de máquinas e equipamentos	0,0	16,1	19,4	64,5	0,81	12,9	19,4	22,6	45,2	0,65
Custo / falta de capital para aquisição / locação de instalações	0,0	29,0	25,8	45,2	0,69	9,7	35,5	12,9	41,9	0,60
Pagamento de juros	19,4	16,1	9,7	54,8	0,65	19,4	19,4	16,1	45,2	0,61

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

(1) Índice =  $(0 \cdot N^{\circ} \text{ Nulas} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas por Porte})$ .

A Tabela 26 foi elaborada no sentido de verificar qual a importância dada pelos empresários para as dificuldades operacionais encontradas no primeiro ano da fundação da fábrica e, a mesma dificuldade no ano de 2005. No que concerne as dificuldades operacionais encontradas no primeiro ano de atividade, o custo ou falta de capital de giro e, o custo ou falta de capital para adquirir máquinas e equipamentos foram os itens que apresentaram índices mais altos, 0,87 e 0,81 respectivamente, demonstrando assim maior dificuldade na operacionalização das empresas, pois a partir do momento que essas iniciam sua atividade sem conseguir recursos para o enfrentamento de suas necessidades, ficam limitadas em investir para adquirir máquinas, equipamentos, montar uma estrutura física adequada e, outros itens necessários para proporcionar o desenvolvimento de sua atividade produtiva.

Contratar empregados qualificados, no início das atividades, apresentou um índice de 0,75, valor este considerado como um grau de dificuldade de médio para alto. Porém quando se faz a análise das dificuldades operacionais encontradas no ano de 2005 nas atividades das empresas calçadista, evidencia-se que, contratar empregados qualificados passou a representar a maior dificuldade operacional nos dias atuais, pois obteve um índice de 0,91. Com o passar dos anos a dificuldade em reter ou em conseguir novos colaboradores qualificados vem se intensificando. Como cerca de 55% das empresas participantes desta pesquisa têm menos de dez anos de constituição a dificuldade em contratar pessoal qualificado se explica muito em

função da escassez da mão-de-obra encontrada na localidade onde a partir do ano 2.000 se registra uma quantidade significativa de empresas que foram se constituindo.

Vender a produção apresenta um índice de 0,71, evidenciando uma dificuldade que avança da média para a alta dificuldade nas atividades das empresas, principalmente se comparado com o mesmo índice no início das atividades da empresa, que era de 0,60. Em base a relatos isso ocorre em função do aumento da concorrência, entre produtores internos ao arranjo produtivo e, entre outros pólos produtivos do calçado.

Mas, muito em função da maneira desleal que algumas empresas da localidade atuam no mercado, ao venderem seus produtos por valores irrisórios somente para conseguir se manter na atividade produtiva, sem levar em consideração as conseqüências que podem ocorrer ao se adotar este tipo de postura. No afã de sobreviverem, por vezes estabelecem jogos produtivos arriscados. Vender a produção é uma operação que tende a se dificultar em quase todas as atividades produtivas, em função do advento da globalização econômica onde as fronteiras se desvanecem e, os concorrentes podem estar em qualquer parte do mundo ofertando produtos e condições das mais diversificadas.

Fato interessante a registrar é que o custo/falta de capital para aquisição de máquinas e equipamentos, que no início das atividades representava o segundo item de maior dificuldade passou para média relevância, com 0,65. Este caso é justificado, pois alguns fornecedores estão abrindo linha de financiamento direta ao produtor que facilita sobremaneira a conquista de crédito, principalmente, na aquisição de máquinas e equipamentos. Outro fato revelado é que, como o arranjo produtivo de São João Batista vem conquistando renome nacional, as compras de boa parte dos insumos necessários para a produção estão sendo facilitadas e, até mesmo, adequadas às necessidades individuais de algumas empresas.

Uma parte representativa dos respondentes indicou que os encargos tributários é dificultador expressivo para as atividades empresarias, e esse item os acompanha desde o início de suas atividades. Outros ainda citaram como dificuldades operacionais: encargos sociais; inadimplência; identificação adequada do público-alvo; distância dos fornecedores; valorização do dólar; alto custo da mão-de-obra e, conseguir matéria-prima de qualidade.

**Tabela 27 - Tipo de relação de trabalho das empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006**

Relação	Micro	Pequena	Média	Total	
	%	%	%	Nº Empregados	%
Sócio Proprietário	17,8	4,3	1,1	63	3,1
Contratos Formais	75,6	95,7	97,6	1.960	95,4
Estagiário	0,0	0,0	0,0	0	0,0
Serviço Temporário	0,0	0,0	1,3	20	1,0
Terceirizados	1,7	0,0	0,0	3	0,1
Familiares sem contrato formal	5,0	0,0	0,0	9	0,4
<b>Total de Postos de Trabalho</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>2.055</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

A Tabela 27 traz a relação de contratação formal de trabalhadores no arranjo produtivo e, cerca de 95,4% do pessoal ocupado tem registro em carteira. Assim, fica evidente que as relações de trabalho no arranjo produtivo registra alta formalidade. Ao se fazer a análise por porte de empresa se verifica que à medida que a empresa vai crescendo aumenta o percentual de contratos formais. Afinal as regras para as médias empresas costumam ser mais rígidas e essas têm receio de ter problemas com a fiscalização da Justiça do Trabalho que podem acarretar sérias dificuldades.

Vale registrar a maior incidência em quantidade de sócios-proprietários nas micro-empresas, 17,8%. Este fato se justifica, pois as micro-empresas costumam ter até três sócios fundadores na constituição do contrato social, fato este que não é comum nas empresas de outro porte, sendo que uma parte expressiva desses empresários exerce tanto atividades administrativas, como produtivas.

A presença de familiares sem contrato formal só é relevante nas micro-empresas. A alta formalidade nas relações de trabalho pode evidenciar a coordenação das empresas que fazem parte da amostra deste estudo, procurando garantir a tranqüilidade em operar, evitando reclamações trabalhistas que costumam causar transtornos.

Conforme os dados da Tabela 28, verifica-se que mais da metade do pessoal ocupado desta amostra, 55,8%, têm até o ensino fundamental completo. Deve-se chamar a atenção para a existência de funcionários com grau de escolaridade de ensino superior incompleto e, completo. No quadro geral dos empregados estes representam 3,5% e 1,6% respectivamente, apesar de ser pouco representativo, fato incontestável é que eles têm maior representatividade nas micro-empresas, 4,8% para ensino superior incompleto e 2,8% para ensino superior completo. Os demais funcionários, 39,1% da amostra se encontram distribuídos entre os níveis de escolaridade médio incompleto e completo e, pós-graduação, sendo este último

irrisório 0,4% encontrado apenas entre os funcionários das médias empresas. É importante evidenciar que os sócios-proprietários não estão inclusos nesta contagem.

**Tabela 28 - Escolaridade do pessoal ocupado nas empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006**

Grau de Ensino	%			
	Micro	Pequena	Média	Total
Analfabeto	0,7	1,0	0,6	0,7
Fundamental Incompleto	27,6	34,3	30,5	30,8
Fundamental Completo	22,1	22,5	24,9	24,3
Médio Incompleto	9,7	9,3	19,6	17,4
Médio Completo	32,4	28,0	19,0	21,3
Superior Incompleto	4,8	3,5	3,4	3,5
Superior Completo	2,8	1,4	1,5	1,6
Pós-Graduação	0,0	0,0	0,4	0,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Total de Pessoal Ocupado	145	289	1.555	1.989

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

A alta taxa de pessoas com baixa escolaridade pode ser justificado, pois o baixo grau de instrução não constitui empecilho ao processo produtivo do calçado, haja vista que, a produção de calçado não exige níveis de conhecimento complexos, pois ainda se caracteriza como uma atividade eminentemente manual. Assim, possibilitando certa facilidade do aprendizado do exercício das funções produtivas. Embora existiram relatos que apresentam preocupação em elevar o nível de escolaridade para a conquista de melhor qualidade nos produtos e, especialmente, para aprimorar o conhecimento dos que desempenham funções administrativas.

Até bem pouco tempo não existia por parte das empresas produtoras de calçados apoio para que os empregados desenvolvessem seus estudos. Era comum que esses trabalhassem, quase que diariamente, fazendo horas extras para conseguir cumprir as metas de produção. De cinco anos para cá se percebe um movimento onde os empresários passaram a entender a importância em se ter profissionais cada vez mais qualificados, sendo mais fácil esses se adaptarem às mudanças impostas tanto tecnologicamente, como nos processos produtivos.

Em função do hábito desenvolvido – o de não ser possível estudar para atender às necessidades das empresas - alguns funcionários resistem em dar prosseguimento a seus estudos, sendo por vezes necessária certa “pressão” das empresas para que esses voltem a freqüentar as escolas da localidade. Foi possível perceber que em função da escassez da mão-de-obra e, da valorização do salário pago a esta em função da carência, os trabalhadores não

julgam importante dar continuidade aos estudos para a manutenção do trabalho, pois esse se apresenta abundante na localidade.

### 5.4.3 Produção e mercado

Na Tabela 29 foram sistematizados os fatores que são considerados como determinantes para a competitividade das empresas na visão dos respondentes. Manter a qualidade do produto se caracteriza como o item de maior importância para os produtores entrevistados, obtendo o índice de 0,99. Isto demonstra que as empresas se preocupam em manter sua produção com a melhor qualidade possível por entender que este se configura em fator preponderante para se manter competitivo no mercado de calçados.

**Tabela 29 - Fatores determinantes da competitividade das empresas da amostra no arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006**

Fator competitivo						%
	Nula	Baixa	Média	Alta	Total	Índice (1)
Qualidade da matéria-prima e outros insumos	0,0	0,0	12,9	87,1	100,0	0,95
Qualidade da mão-de-obra	0,0	0,0	9,7	90,3	100,0	0,96
Custo da mão-de-obra	0,0	6,5	22,6	71,0	100,0	0,86
Nível tecnológico dos equipamentos	3,2	9,7	32,3	54,8	100,0	0,77
Capacidade de introdução de novos produtos/processos	0,0	0,0	9,7	90,3	100,0	0,96
Desenho e estilo dos produtos	0,0	0,0	9,7	90,3	100,0	0,96
Estratégias de comercialização	0,0	0,0	19,4	80,6	100,0	0,92
Qualidade do produto	0,0	0,0	3,2	96,8	100,0	0,99
Capacidade de atendimento (volume e prazo)	0,0	3,2	12,9	83,9	100,0	0,93
Amostra (Nº de Empresas)	31					

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

(1) Índice =  $(0 \cdot N^{\circ} \text{ Nulas} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas por Porte})$ .

A seguir três fatores obtiveram índices iguais, 0,96, compreendidos como de alta importância, a saber: qualidade da mão-de-obra, capacidade de introduzir novos produtos e processos e o desenho e estilo dos produtos desenvolvidos. Vale ressaltar que todos os itens propostos para os entrevistados tiveram um índice que evidencia alta importância. Sendo que o item que menor índice obteve foi o do nível tecnológico dos equipamentos, que é justificado pelos entrevistados por ter o calçado cerca de quase 50% do seu processo produtivo trabalhado de forma artesanal.

Nesta questão abriu-se a possibilidade dos participantes indicarem outras opções que eles compreendem como fatores que são determinantes para se manter competitivo e, alguns

sugeriram o que segue: maior divulgação da marca; adequação do preço; ter capital próprio; agilidade em acompanhar a moda; desenvolver produtos para redes de lojas.

**Tabela 30 - Destino das vendas das empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006**

Destino	%			
	Anos			
	2002	2003	2004	2005
<b>Micro</b>				
Local	2,3	1,8	1,5	1,3
Estado	38,8	24,3	14,8	22,6
Brasil	58,9	74,0	83,4	73,5
Exportação	0,0	0,0	0,3	2,6
<b>Total</b>	100	100	100	100
Amostra (Nº de Empresas)	16	16	16	16
<b>Pequena</b>				
Local	0,4	0,7	0,7	0,7
Estado	19,7	18,1	18,1	19,8
Brasil	78,9	79,9	77,6	77,8
Exportação	1,0	1,3	3,7	1,7
<b>Total</b>	100	100	100	100
Amostra (Nº de Empresas)	7	7	7	7
<b>Média</b>				
Local	0,2	0,2	0,2	0,2
Estado	6,9	6,0	5,8	6,3
Brasil	84,0	82,3	80,0	80,0
Exportação	8,9	11,5	14,0	13,5
<b>Total</b>	100	100	100	100
Amostra (Nº de Empresas)	8	8	8	8

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

Ao se analisar a Tabela 30, que traz o destino das vendas efetuadas pelas empresas que compõem a amostra, se evidenciou que, quanto maior o porte da empresa maior a parte da produção que é vendida fora do estado e, exportada. As micro-empresas têm parte expressiva da sua produção distribuída dentro do estado de Santa Catarina. Muitas alegaram que não se trata da falta de qualidade do seu produto, mas sim da dificuldade que têm em participar de feiras nacionais e, internacionais. De acordo com os respondentes das MPE's o custo total para se participar de feiras está além das suas possibilidades, pois o valor *stand*, dependendo da feira, está em média R\$ 3.000,00, sendo este o valor cobrado para *stands* distantes da praça central que estas feiras costumam ter. O valor da viagem pode variar dependendo das condições estipuladas. Por exemplo, quando esses conseguem se organizar e fretar um ônibus, o custo se reduz consideravelmente no traslado do pessoal, mas ainda se deve levar em conta a hospedagem e, a alimentação para todos os participantes. O custo da montagem do *stand*,

além do custo da ausência do micro-empresário na sua unidade fabril, vale lembrar que muitos deles são os estilistas de suas fábricas e, trabalham diretamente na linha de produção. É de se especular que a ida para uma feira não saia por menos de R\$ 5.000,00 por empresa.

Apesar da valorização do real, no ano de 2005, o recuo das exportações das empresas que participaram desta pesquisa não foi expressivo. As médias empresas tiveram uma diminuição de cerca de 4% no percentual exportado. No caso das pequenas empresas o recuo ficou em 117%, mas essas têm um valor percentual pequeno se comparado com seu faturamento e, as micro-empresas respondentes conseguiram um acréscimo substancial no percentual exportado, da ordem de 700%. Como não se conseguiu obter o valor do faturamento das empresas entrevistadas fica difícil afirmar o que estes percentuais equivalem para as empresas, mas é de supor que as médias empresas tiveram um impacto relativamente pequeno, passando a ofertar mais seus produtos no mercado interno.

O arranjo como um todo alcançou um percentual de 17% de exportação no ano de 2005, ao se relacionar com a média nacional da exportação de calçados, publicada pela Abicalçados, relativas aos anos 2003, 2004 e 2005, onde se constata um volume de exportação da ordem de 27% ano, o volume exportado em São João Batista deve ser trabalhado de forma que suja o incremento da venda de produtos para o exterior como uma maneira de conquistar novos mercados e, conseqüentemente o desenvolvimento na produção do pólo.

As médias empresas informaram que seus calçados destinados à exportação saem todos com marca, mas que pode ocorrer de sair com a marca do cliente comprador. Uma empresa declarou que exporta cerca de 20% de sua produção anual e que deste volume 60% sae com a marca do cliente, inclusive no caso de clientes dos EUA todo produto que embarca é com a marca do cliente.

Fato interessante a relatar é que, uma empresa de médio porte revelou que tem um cliente espanhol, que faz compras de calçados no Brasil desde que teve que fechar sua fábrica na Espanha. Isto ocorreu, pois o referido cliente não conseguiu manter um preço competitivo dentro do mercado em função do alto salário pago aos trabalhadores naquele país e, também, em função da evolução acentuada da China. Ele passou a fazer compras, em grande quantidade, em pólos calçadistas brasileiros enviando a mercadoria para seu país. Toda a mercadoria sai do Brasil com marca de sua antiga fábrica, chegando lá ele distribui a mercadoria como se ainda estivesse fabricando.

Para vendas efetuadas dentro do Brasil, também, se registra o fato de clientes que compram exigindo que o calçado seja embarcado com a sua marca. Isso ocorre com certa

frequência nas redes de lojas de confecções e, algumas lojas de grife. O volume deste tipo de venda é irrisório, não ultrapassando 3% da produção anual das empresas que participaram deste trabalho. Alguns contribuíram dizendo que eles têm interesse de vender com a marca própria da fábrica, pois essa é uma forma de reforçar sua marca no mercado brasileiro. Contudo, alguns clientes não abrem mão em trabalhar com suas marcas, como o caso já relatado das redes de lojas e, algumas butiques.

No caso das pequenas empresas, as que exportam têm percentuais de exportação com marca ou sem marca diferentes. Uma disse que 100% do produto exportado, que equivale a 5% de sua produção, embarca com a marca própria. Outra empresa que, também, exporta 5% de sua produção a metade sai com a marca dela. E a última delas relatou que 10% de seu volume exportado sae com a marca do cliente, mas que tem interesse em diminuir este percentual ainda mais para conseguir cada vez mais divulgar a sua marca.

Das dezesseis micro-empresas que participaram desta pesquisa, onze delas não exportam e, as que exportam informaram que a metade sai com a marca do cliente. Somente uma delas informou que 70% de seus produtos para exportação são confeccionados com marca do cliente, e que corresponde a 20% do seu faturamento anual. Neste ponto é interessante deixar o registro que este empresário relatou que na verdade eles produzem para um distribuidor de calçados que fica no estado do Pará sendo ele o responsável em operar a exportação. Quando este distribuidor faz a solicitação ele define as marcas de acordo com o pedido dos clientes do exterior, inclusive o produtor desconhece para quais países seus produtos são destinados.

Face aos relatos coletados é possível se aventar que não está implementada a cadeia global, pois não foi possível verificar a existência de grandes compradores internacionais – como grandes lojas de departamentos ou empresas detentoras de marcas que estejam efetuando suas compras naquela localidade. Mas a cadeia global dá mostras de estar se estabelecendo, haja vista que, foi possível averiguar que alguns empresários locais já elaboram seus produtos e, efetuam suas vendas, tentando atender os padrões internacionais que geralmente são impostos pelos compradores. Para Messner (apud HUMPHREY; SCHMITZ, 2000), participar da cadeia global deve fazer parte da estratégia da localidade, de maneira que o agrupamento consiga êxito nesta conquista sem necessariamente vir a se tornar explorado por tal situação. Atender os padrões internacionais deve fazer parte da estratégia do conjunto de atores empresariais, inclusive contando com a parceira das instituições para que em conjunto se conquistem melhorias de competitividade industrial.

O que se percebe na localidade é que alguns produtores, de maneira isolada, estão se adaptando para atender as exigências de compradores que não necessariamente são seus clientes finais, mas sim distribuidores, que através dos contatos que têm com o mercado mundial operam o escoamento da produção. Esta relação deve ser melhor estudada e, até mesmo acompanhada pelas instituições atuantes na localidade como Sincasjb e Sebrae.

A título de complementação, se levantou os principais países a que se destina a exportação dos calçados. Faz-se necessário registrar que por não se constituir objetivo deste trabalho não foi intenção sistematizar esses dados, portanto somente, se elaborou a lista de países citados pelos entrevistados. As médias empresas têm como países predominantes: EUA, Espanha, Israel, México, Chile, Holanda, Portugal, Rússia, Bolívia, Equador, Panamá, Costa Rica, Porto Rico, Venezuela. As pequenas empresas informaram que seus produtos embarcam para México e Costa Rica. No caso micro-empresas os países citados foram Portugal, República Dominicana, Bolívia, Equador, Espanha, Costa Rica, Guatemala, Panamá. O que se percebe é que boa parte da produção é destinada ao mercado Latino Americano, porém as médias empresas já conseguem atender alguns países desenvolvidos muito em função da qualidade e do *design* dos produtos ofertados.

## 6 DINÂMICA DAS FORMAS DE COOPERAÇÃO E INTERAÇÃO

A cooperação pode ser entendida como ações de intercâmbios sistemático de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas – com clientes, fornecedores, concorrentes e outros. E, a interação deve ser compreendida para este trabalho como uma forma de cooperação, porém que transcende a esta, pois exige um grau de especificidade maior, o envolvimento físico do processo. Estabelecer a cooperação e, a interação entre firmas poderá fazer surgir uma rede de aprendizagem coletiva a fim de ampliar as condições de obtenção e renovação de competências importantes para a sobrevivência organizacional. Assim, este capítulo está dividido em quatro seções sendo que na seção 6.1 traz-se a finalidade e a avaliação das parcerias desenvolvidas no arranjo produtivo; na seção 6.2 aborda-se a relação de confiança e de cooperação, e interação entre os empresários; na 6.3 apontam-se sugestões de ações, dadas pelos participantes desta pesquisa, no sentido de melhoria nas relações cooperativas locais, e por fim na 6.4 apresentam-se as formas de cooperação e de interação encontrada na localidade.

### 6.1 PARTICIPAÇÃO EM ATIVIDADES COOPERATIVAS E PRINCIPAIS AGENTES

No que consiste a participação em atividades cooperativas, evidenciada na Tabela 31, considerando o ano de 2005 como referência, observa-se que 100% das empresas da amostra afirmam que participaram de alguma atividade que necessitou de cooperação. Esta resposta maciça demonstra que essas empresas têm a predisposição em se envolver em atividades cooperativas.

**Tabela 31 - Participação em atividades cooperativas em 2005 das empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006**

Porte	%			Amostra (Nº de Empresas)
	Participa	Não Participa	Total	
Micro	100,0	0,0	100,0	16
Pequena	100,0	0,0	100,0	7
Média	100,0	0,0	100,0	8
Grande	0,0	0,0	0,0	0

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

Em função do posicionamento favorável de todos os participantes à cooperação, na Tabela 32 se verificou a importância dada às atividades desenvolvidas através destas parcerias e, a existência de relações de complementaridade e interdependência entre as empresas produtoras de calçados com os agentes locais e, externos ao arranjo, com quem esses desenvolveram atividades de cooperação.

**Tabela 32 – Agentes que desempenharam papel importante como parceiros nas relações de cooperação das empresas do arranjo produtivo calçadista de São João Batista - SC, no período de 2000 a 2005**

Agentes	%					Índice (1)
	Nula	Baixa	Média	Alta	Total	
Fornecedores de equipamentos, matérias-primas, componentes e softwares	3,2	3,2	12,9	80,6	100,0	0,89
Clientes	0,0	3,2	3,2	93,5	100,0	0,96
Concorrentes	38,7	19,4	16,1	25,8	100,0	0,41
Outras empresas do Setor	38,7	9,7	12,9	38,7	100,0	0,49
Empresas de consultoria	38,7	0,0	16,1	45,2	100,0	0,55
Subcontratadas (ateliês)	6,5	0,0	6,5	87,1	100,0	0,91
<b>Instituições de Pesquisa, Capacitação e Serviços Tecnológicos</b>						
Universidades	35,5	6,5	12,9	45,2	100,0	0,55
Institutos de Pesquisa	64,5	6,5	9,7	19,4	100,0	0,27
Centros de capacitação profissional, de assistência técnica e de manutenção	12,9	3,2	19,4	64,5	100,0	0,77
Instituições de testes, ensaios e certificações	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,00
<b>Outros Agentes</b>						
Representantes comerciais	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0	1,00
Entidades Sindicais	9,7	3,2	29,0	58,1	100,0	0,76
Órgãos de apoio e promoção	19,4	3,2	32,3	45,2	100,0	0,65
Agentes financeiros	22,6	3,2	16,1	58,1	100,0	0,69
Amostra (Nº de Empresas)	31					

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

(1) Índice =  $(0 \cdot N^{\circ} \text{ Nulas} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas por Porte})$ .

Os representantes comerciais foram considerados os agentes de maior importância na relação de cooperação para as empresas participantes recebendo o índice 1,0 que representa o grau máximo de importância na relação de cooperação, sendo possível inclusive afirmar que com estes parceiros ocorre à interação das ações. De acordo com o entendimento da maioria dos participantes desta pesquisa, é através deles que são estabelecidos os contatos com os clientes. Estes costumam passar de maneira sistemática a opinião dos varejistas, do que está ocorrendo na localidade da venda do produto e, até mesmo, fornecendo tendências da moda que estão se desenvolvendo e, que poderiam ser internalizadas pelas empresas. Além disso, os

representantes são os responsáveis pela venda bem feita e, pelo atendimento diário aos clientes finais.

Os clientes obtiveram o segundo maior índice na relação de parceria com os produtores de calçados, ficando em 0,96. Alguns respondentes relataram que contam com a colaboração destes para compreenderem e acertarem produtos que por ventura não tenham obtido o desempenho de vendas esperado. Os clientes costumam contribuir com informações do que efetivamente os consumidores finais estão buscando no varejo, assim se estabelecendo uma relação de parceria onde se percebe algum grau de interação entre os pares. Porém, alguns respondentes fizeram colocações que revelam pontos divergentes da percepção da maioria dos empresários que participam desta pesquisa. Eles não acreditam na verdadeira parceria do cliente. Na visão destes a relação com os clientes na verdade é pautada em uma relação frágil, que só se mantém enquanto os produtores de calçados estiverem acertando na linha de produtos ofertados. Além disso, eles percebem que o cliente não exita em pressioná-los ao máximo para que ocorra a redução de preços, e quanto maior o poder de compra do cliente mais difícil fica a relação de parceria, estes dificilmente compreendem que o produtor está no limite de redução possível de preço.

Os ateliês aparecem como importantes parceiros obtendo um índice de 0,91. Porém, alguns aspectos desta relação devem ser abordados no sentido de compreender que não necessariamente seja uma relação de parceria amistosa e espontânea, sendo que o índice atribuído para a relação está mais vinculado a questão da necessidade em manter o baixo custo na linha de produção. A maioria expressiva dos respondentes afirmou que dificilmente conseguem um serviço de qualidade e que corresponda às expectativas e, necessidades. Em função de crises repetitivas no mercado, os altos e baixos nas vendas, a empresas produtoras passaram a partir dos anos 90 a terceirizar parte da produção como uma maneira de melhor administrar o custo fixo da mesma. Estas subcontratam de 30 a 40% de sua produção, sendo que algumas revelam que chegam a terceirizar próximo de 90% da produção.

Assim, é de supor que a relação de parceria está mais voltada em suprir a mão-de-obra necessária nos períodos de alta produtividade, pois uma vez feita a opção do uso de mão-de-obra terceirizada se consegue redução significativa da necessidade da contratação de trabalhadores com carteira assinada na alta temporada. Desta forma o custo fixo diminui, ficando adequado para as temporadas de baixa produtividade.

Os fornecedores estão se constituindo de alta importância como parceiros das fábricas obtendo um índice de 0,89. Na visão de alguns participantes a partir do ano 2.000 a relação entre eles vem se desenvolvendo fortemente. Está se tornando comum que os fornecedores

ofereçam informações sobre as tendências da moda, dando acesso às pesquisas efetivadas por estes em suas viagens para o exterior. Vale ressaltar que, os fornecedores devem ter a definição da moda antecipada, pois esses necessitam se adequar para ofertar os produtos que serão utilizados nas coleções que serão desenvolvidas pelos produtores de calçados.

Alguns fornecedores costumam trazer até a fábrica produtora, calçados que compraram na Europa e, assim, em conjunto, eles trabalham o desenvolvimento do produto. Assim, os fabricantes de calçados, que não podiam efetuar viagens ao exterior em função do elevado custo desta empreitada, estão se beneficiando largamente desta parceria e, aqueles que costumavam viajar estão deixando de fazê-lo, pois seus fornecedores viajam antes e trazem praticamente todas as informações necessárias para a definição da nova coleção. Vale registrar que alguns desses fornecedores estão criando linhas de crédito particulares para viabilizar melhor acesso a máquinas, equipamentos, além da matéria-prima necessária para os produtores de calçados.

Esta relação evidencia alta interação, em conformidade com o que preconizam Sabel et al (apud AMIM e ROBINS, 1994), ao exprimirem que, com o avanço da especialização em uma indústria passa a existir o aumento da dependência do êxito dos produtos complementares aos seus. As empresas passam a lançar a busca da prosperidade do conjunto de organizações. Não se deve reduzir as empresas à soma das unidades autônomas de produção, mas essas devem se transformar em um conjunto que almeje a sobrevivência das empresas individuais, assim se faz necessário a troca com outros pares.

A relação de parceria com os concorrentes obteve um índice de 0,41, sendo enquadrado como de baixa relevância. Este fato pode ser justificado, pois parte expressiva dos respondentes afirma que quando sentem necessidade de estabelecer uma parceria com concorrentes nem sempre têm reciprocidade no interesse da cooperação ou da interação. Alguns revelam que eventualmente ocorrem algumas parcerias, porém em pouca escala e, geralmente ocorrendo com empresas de outra localidade. É pensamento de alguns que se a empresa sair na busca de parcerias entre concorrentes é mais fácil consegui-la através de empresas localizadas no Vale dos Sinos – RS, e em alguns pólos produtivos do Estado de São Paulo, como Franca e Birigui.

Vale registrar que os agentes que obtiveram o menor índice na relação cooperativa foram às instituições de testes, ensaios e certificações com índice zero e os institutos de pesquisa, 0,27. Este fato pode ser justificado, na percepção de alguns, por não existir a divulgação da existência destes serviços dentro do arranjo produtivo e, nem tampouco, se propala a importância do serviço oferecido por esses. Porém, não se pode assegurar o motivo

deste baixo índice, mas é possível aventar outras causas: como por exemplo, a falta da oferta destes de serviços na localidade; o alto valor cobrado por estes agentes para a execução dos serviços dificultando assim o acesso; ou ainda não exista o hábito das empresas em fazer uso deste tipo de serviço.

**Tabela 33 – A condição da relação com os agentes que desempenharam papel importante como parceiros nas relações de cooperação das empresas do arranjo produtivo calçadista de São João Batista - SC, no período de 2000 a 2005**

Agentes	%			
	Formal	Informal	Formal e Informal	Em Branco
<b>Agentes Produtivos</b>				
Fornecedores de equipamentos, matérias-primas, componentes e softwares	16,1	64,5	16,1	3,2
Clientes	6,5	67,7	25,8	0,0
Concorrentes	0,0	48,4	6,5	45,2
Outras empresas do Setor	0,0	48,4	9,7	41,9
Empresas de consultoria	54,8	0,0	0,0	45,2
Ateliês	6,5	71,0	19,4	3,2
<b>Instituições de Pesquisa, Capacitação e Serviços Tecnológicos</b>				
Universidades	12,9	29,0	19,4	38,7
Institutos de Pesquisa	16,1	9,7	0,0	74,2
Centros de capacitação profissional, de assistência técnica e de manutenção	51,6	9,7	22,6	16,1
Instituições de testes, ensaios e certificações	3,2	0,0	0,0	96,8
<b>Outros Agentes</b>				
Representação comercial	96,8	0,0	0,0	3,2
Entidades Sindicais	38,7	3,2	48,4	9,7
Órgãos de apoio e promoção	35,5	3,2	38,7	22,6
Agentes financeiros	77,4	0,0	0,0	22,6
Amostra (Nº de Empresas)	31			

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

Na Tabela 33 a proposta foi averiguar a formalidade das relações. Verificou-se que o mais alto grau de formalidade ocorre com os representantes comerciais, que conforme já relatado anteriormente, desenvolvem importante parceria com os produtores. Esses são os vendedores oficiais das fábricas, aqueles que têm relação direta com os clientes do varejo, portanto, a relação geralmente se dá de maneira formal, pois a venda exige a emissão de notas fiscais. Seguindo este raciocínio, os agentes financeiros são os parceiros que também obtiveram um percentual elevado de formalidade, pois de maneira geral a relação com estes se estabelece através da entrega de documentos e, de assinaturas de contratos.

Deixa-se em registro que foi necessário explicar para os respondentes o que significava a expressão informal para este trabalho. Esta deveria ser compreendida como uma

relação que ocorre sem nenhuma formalidade, sem contrato, sem documentos que transitem como forma de sistematizar a relação ou até mesmo registro em carteira de trabalho (HOUAISS, 2001).

Quando surge a parceria com os centros de capacitação profissional, de assistência técnica, de manutenção e, com empresas de consultorias estas têm 51,6% e 54,8% respectivamente de formalização, o que evidencia que mais de 50% destas relações se dá através de contratos formais. Outro aspecto a ser destacado na tabela acima é que a relação de parceria entre produtores de calçados, que fazem parte desta pesquisa, e os ateliês, obteve o maior valor percentual em informalidade com 71% das relações. Esta questão está mais esclarecida no item relação de governança entre calçadistas e os ateliês, no processo de terceirização. Já com fornecedores de equipamentos, matérias-primas, componentes, softwares e, com os clientes, se obteve o segundo e terceiro maiores percentuais de informalização na relação. Este fato talvez se justifique por não existir constância e, nem tampouco, sistematização na troca de informações entre estes parceiros.

## 6.2 FINALIDADES E AVALIAÇÃO DAS PARCERIAS DESENVOLVIDAS

No tocante a finalidade das relações de parceria nos últimos cinco anos, apresentadas na Tabela 34, se verifica que o item subcontratação obteve o maior índice, 0,85. Mas essa relação se desenvolve sem que se consiga a qualidade necessária do serviço prestado, ocorrendo praticamente para conquistar a redução de custos, importante para a composição do preço final do calçado e, assim evitar o inchaço do quadro de pessoal no período de baixa produção.

**Tabela 34 – Finalidade do desenvolvimento das relações de parceria no período de 2000 a 2005 pelas empresas de calçados do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006**

Finalidade da Cooperação						%
	Nula	Baixa	Média	Alta	Total	Índice (1)
Compra de matéria-prima e equipamentos através de acordos comuns	48,4	9,7	9,7	32,3	100,0	0,41
Venda conjuntas de produtos	61,3	9,7	19,4	9,7	100,0	0,24
Desenvolvimento de produtos e processos em parceria com outros agentes do arranjo	41,9	16,1	22,6	19,4	100,0	0,38
Desenvolvimento de <i>design</i> e estilo de produtos	58,1	16,1	12,9	12,9	100,0	0,25
Capacitação conjunta de recursos humanos, através de treinamentos e oferta de cursos	38,7	6,5	12,9	41,9	100,0	0,52
Obtenção de financiamento para um grupo de produtores de calçados	67,7	19,4	0,0	12,9	100,0	0,19
Reivindicações para a coletividade a órgãos públicos municipais, estaduais e federais.	29,0	6,5	32,3	32,3	100,0	0,54
Participação em feiras, etc	22,6	9,7	16,1	51,6	100,0	0,64
Troca de informações sobre o processo produtivo	19,4	9,7	41,9	29,0	100,0	0,57
Utilização em conjunto de equipamento de alto custo	61,3	12,9	9,7	16,1	100,0	0,26
O fornecedor de matéria-prima e/ou equipamentos participa fornecendo informações e ouvindo solicitações dos empresários locais	3,2	12,9	12,9	71,0	100,0	0,83
Pesquisa conjunta sobre novos produtos e mercados	45,2	12,9	19,4	22,6	100,0	0,38
Elaboração de planos de marketing conjunto para divulgação do arranjo	41,9	3,2	29,0	25,8	100,0	0,44
Fazer uso da subcontratação para algumas fases da produção	3,2	6,5	19,4	71,0	100,0	0,85
Empréstimo de ferramentas (equipamentos)	35,5	25,8	32,3	6,5	100,0	0,34
Repasse de consultorias aos pares	48,4	25,8	19,4	6,5	100,0	0,26
Ações conjuntas para a resolução de problemas comuns aos produtores	35,5	19,4	22,6	22,6	100,0	0,42
Uso comum de transporte de escoamento da produção	38,7	16,1	16,1	29,0	100,0	0,44
Amostra (Nº de Empresas)	31					

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

(1) Índice =  $(0 \cdot N^{\circ} \text{ Nulas} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Total de Empresas})$

O item que recebeu o segundo maior índice foi a relação com os fornecedores, 0,83, que participam apresentando informações e ouvindo solicitações, conforme já relatado anteriormente, este sim pode ser compreendido como uma parceria que vem se estabelecendo pautada na troca para a conquista do crescimento das partes. Outro item a ser relatado e, que recebeu o terceiro maior índice, foi a participação em feiras e outros eventos, 0,64. Alguns entrevistados colocaram que somente através de parcerias com outros produtores, com o Sincasjb e Sebrae foi possível participar em feiras nacionais e internacionais. Alguns revelam que, de certa forma, os empresários locais se unem nesses momentos. Mesmo sendo concorrentes diretos eles perceberam que ao dividirem as despesas comuns inerentes a eventos deste tipo eles conseguem de alguma maneira se unir. Eles acham que: “É importante essa união, que é formalizada pelo sindicato” [Sic] (e.8). Fica evidente nesta fala a importância que um sindicato atuante tem para os produtores.

Na opinião de um médio empresário alguns aspectos devem ser melhorados no quesito participação em feiras organizada pelo Sincasjb. Ele acha que o arranjo pode se apresentar de maneira mais digna nesses eventos. Não deveria ser feita a opção de colocar as fábricas em “ilhas”, praticamente amontoadas em um espaço que não permite que apresentem seus produtos de maneira diferenciada. Ele acredita que seria interessante que houvesse a negociação de uma “rua” ou parte desta e, que fosse oferecido, mesmo que pequenos, *stands* individuais, dando oportunidade do produto ficar bem exposto. Ele percebe que falta uma certa visão estratégica por parte do empresariado de São João Batista, estes deveriam “pensar grande”, mas sabendo que muito ainda deve ser feito para que a localidade seja efetivamente reconhecida como um pólo que vende com qualidade, *design*, preço e, condições atrativas. No que se refere ao sindicato, este participante diz que é papel desta instituição diminuir as diferenças. Que este deveria fazer projeto de promoção por segmento, e pensar em diferenciar os vários produtos oferecidos dentro do arranjo produtivo.

O item que recebeu menor índice foi a obtenção de financiamento, 0,19, o relato de grande parte dos respondentes é da existência de dificuldade expressiva em se conseguir financiamentos e quando ocorre a disponibilidade, os juros são altos, e/ou as garantias exigidas são demasiadas, e ainda, a burocracia para a liberação do recurso é tamanha que quando este é liberado a necessidade já se dissipou. Alguns entrevistados disseram que na localidade somente existem dois bancos públicos – BESC e Banco do Brasil e, estes são os que mais dificultam as operações, mesmo conhecendo o potencial produtivo de cada um deles.

**Tabela 35 – Avaliação dos resultados obtidos em ações conjuntas realizadas pelas empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006**

Resultados						%	
	Nula	Baixa	Média	Alta	Total	Índice (1)	
Melhoria na qualidade dos produtos	16,1	3,2	22,6	58,1	100,0	0,73	
Desenvolvimento de novos produtos	19,4	6,5	29,0	45,2	100,0	0,65	
Melhoria nos processos produtivos	12,9	6,5	22,6	58,1	100,0	0,74	
Melhoria nas condições de fornecimento dos produtos	12,9	6,5	38,7	41,9	100,0	0,67	
Melhor capacitação de recursos humanos	19,4	22,6	19,4	38,7	100,0	0,57	
Melhoria nas condições de comercialização	16,1	9,7	32,3	41,9	100,0	0,64	
Introdução de inovações organizacionais	16,1	9,7	29,0	45,2	100,0	0,65	
Novas oportunidades de negócios	16,1	3,2	35,5	45,2	100,0	0,67	
Promoção de nome/marca da empresa no mercado nacional	29,0	9,7	22,6	38,7	100,0	0,55	
Maior inserção da empresa no mercado externo	38,7	12,9	12,9	35,5	100,0	0,47	
Aumento do grau de confiança entre os parceiros	12,9	6,5	32,3	48,4	100,0	0,70	
Melhoria do desenvolvimento e da competitividade do arranjo	16,1	3,2	29,0	51,6	100,0	0,70	
Melhoria da produtividade	12,9	9,7	38,7	38,7	100,0	0,65	
Surgimento de novas instituições de ensino e apoio	19,4	3,2	12,9	64,5	100,0	0,73	
Conquista de melhores linhas de financiamento	35,5	45,2	12,9	6,5	100,0	0,28	
Melhor acesso a novas tecnologias, e novas matérias-primas	19,4	6,5	22,6	51,6	100,0	0,67	
Amostra (Nº de Empresas)	31						

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

(1) Índice =  $(0 \cdot N^{\circ} \text{ Nulas} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Total de Empresas})$ .

No tocante a avaliação dos resultados obtidos com as parcerias estabelecidas, foram propostos dezesseis possíveis resultados que podem ser obtidos através das relações cooperativas, assim se elaborando a Tabela 35, onde o item melhoria do processo produtivo foi o que obteve o melhor índice na avaliação dos respondentes, 0,74. Este fato pode ser justificado, pois alguns entrevistados revelaram que passou a existir, a cerca de dois anos, visitas esporádicas entre alguns empresários que vão a outra fábrica para verificar como está sendo resolvida alguma situação que eles ainda têm dificuldade, ou até mesmo para conhecer um novo equipamento adquirido ou a implantação de um novo método na produção. Na opinião do entrevistado (e.20) “os empresários já estão observando que é importante trocar informação, antes não tinha isso, cada um cuidava do seu. De matéria-prima sempre foi tranquilo, mas na produção era complicado” [Sic].

Este relato evidencia uma certa tendência dos empresários locais em passar a interagir percebendo que o êxito e a sobrevivência da empresa depende diretamente dos esforços coletivos efetivados, tanto no âmbito da comunidade na qual a organização se encontra inserida, como na relação de interação das empresas que fazem parte da cadeia produtiva. Para Brusco e Sabel (apud AMIN; ROBINS, 1994), as regiões tendem a evoluir quando partilham seus conhecimentos e recursos e assim, criam uma rede de solidariedade que se

destina a ampliação. E, caso a partilha de conhecimento se dê de maneira exitosa, poderá se estabelecer como um referencial para o compartilhamento de outros recursos.

Com segundo maior índice aparecem, empatados com um índice de 0,73 os itens melhoria na qualidade dos produtos e, o surgimento de novas instituições de ensino e apoio. Para estes itens não se obteve relatos específicos que justificassem a conquista deste índice. Mas de acordo com a percepção obtida na resposta para outras questões desta pesquisa se evidencia que os empresários participantes desta pesquisa reconhecem a importância do Sebrae, Senai e Sincasjb na relação de parceria para com eles. Existirá mais a frente uma tabela específica para tratar desta relação dos produtores de calçados e estas instituições.

É interessante perceber que os itens, aumento do grau de confiança entre os parceiros e, melhoria do desenvolvimento e da competitividade do arranjo obtiveram índice 0,70, considerado de média para alta importância para esta pesquisa. Estes itens se analisados apresentam uma correlação direta, pois apontam para o amadurecimento do estabelecimento de parcerias, haja vista que, foi sinalizado o reconhecimento do aumento do grau de confiança entre os parceiros, sendo possível se prever que por consequência deverá surgir a melhoria do desenvolvimento e, da competitividade do arranjo.

Vale registrar que quatro itens receberam avaliação abaixo da média, ficando o item conquista de melhores linhas de financiamento com o menor índice, 0,28, repetindo a mesma evidência da tabela imediatamente anterior, onde ficou presente a dificuldade em se conseguir financiamentos na localidade. Chama atenção na avaliação dos resultados obtidos com ações cooperativas que a maioria dos itens obteve índice médio. Este fato pode evidenciar que a cooperação existente ainda não é expressiva, ou então essa quando efetivada não está tendo boa avaliação por parte daqueles que a praticam.

### 6.3 EXTERNALIDADES LOCAIS

De acordo com Cassiolato et al (2002), a proximidade geográfica de empresas auxilia na obtenção de externalidades positivas, surgindo à possibilidade de intensa comunicação e de cooperação entre os atores. Assim é de se esperar que empresas inseridas em arranjos produtivos locais se beneficiam das externalidades geradas pelos diversos atores dentro do território de ação. Geralmente estas estão propensas a aumentar sua capacitação como uma maneira de conquistar estratégias competitivas robustas em face de ganhos oferecidos nas várias dimensões.

Dentre as externalidades possíveis se destacam, a qualidade oferecida pela infraestrutura física, a oferta de mão-de-obra especializada, a presença de serviços técnicos especializados, proximidade com fornecedores, troca de informação de interesse comum, maior apoio por parte de agências governamentais e de fomento, dentre outras. Tais externalidades costumam induzir um maior nível de eficiência produtiva, possibilitando a ocorrência de articulações e interações entre empresas, auxiliando na construção de um ambiente propício que conquiste condições competitivas mais estruturadas.

No que tange as externalidades locais existentes, tratadas como vantagens da localização na Tabela 36, se deve dar destaque para o item disponibilidade de mão-de-obra qualificada que foi avaliado como o mais vantajoso entre os propostos, alcançando um índice de 0,95. Este índice de alta importância se apresenta controverso quando se analisa o item baixo custo da mão-de-obra, que obteve o menor índice desta análise, 0,24. Mais de 50% dos entrevistados atribuíram importância nula para o item baixo custo de mão-de-obra, alegando que apesar de ser vantajoso estar em São João Batista para se conseguir mão-de-obra qualificada, está é escassa fazendo com que exista uma valorização excessiva do valor a ser pago.

**Tabela 36 - Vantagens da localização para as empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006**

Vantagens						%	
	Nula	Baixa	Média	Alta	Total	Índice (1)	
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada	0,0	0,0	12,9	87,1	100,0	0,95	
Baixo custo da mão-de-obra	54,8	29,0	3,2	12,9	100,0	0,24	
Proximidade com fornecedores de insumos e matéria prima	0,0	6,5	19,4	74,2	100,0	0,88	
Proximidade com clientes e consumidores	19,4	38,7	16,1	25,8	100,0	0,47	
Infra-estrutura física local	3,2	16,1	22,6	58,1	100,0	0,76	
Proximidade com produtores de equipamentos	3,2	19,4	29,0	48,4	100,0	0,72	
Disponibilidade de serviços técnicos especializados	0,0	3,2	41,9	54,8	100,0	0,81	
Existência de programas de apoio e promoção	6,5	9,7	32,3	51,6	100,0	0,74	
Proximidade com universidades e centros de pesquisa	6,5	12,9	29,0	51,6	100,0	0,73	
Confiança que surge entre as empresas do arranjo	3,2	6,5	22,6	67,7	100,0	0,83	
Facilidade na introdução de novas tecnologias	3,2	6,5	16,1	74,2	100,0	0,86	
O surgimento de atividades subsidiárias que fornecem apoio às empresas do arranjo	3,2	0,0	29,0	67,7	100,0	0,85	
Troca constante de informações entre as empresas sobre questões técnicas, de mercado, de financiamentos	9,7	32,3	22,6	35,5	100,0	0,59	
Estímulo ao desenvolvimento de parcerias para o trabalho em cooperação entre as firmas	25,8	19,4	25,8	29,0	100,0	0,50	
Maior apoio por parte do governo e de instituições de apoio	12,9	16,1	19,4	51,6	100,0	0,68	
Aumento da possibilidade de participar em feiras	6,5	9,7	9,7	74,2	100,0	0,83	
A estruturação de um grupo para a divulgação do arranjo	9,7	3,2	19,4	67,7	100,0	0,80	
Montagem de um consórcio de exportação	22,6	19,4	19,4	38,7	100,0	0,56	
Compartilhamento de transporte	19,4	16,1	19,4	45,2	100,0	0,62	
Aquisição de matéria-prima e equipamentos de maneira conjunta	38,7	12,9	12,9	35,5	100,0	0,47	
Amostra (Nº de Empresas)	31						

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

(1) Índice =  $(0 \cdot N^{\circ} \text{ Nulas} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas por Porte})$ .

Vários foram os respondentes que afirmaram que a mão-de-obra na produção de calçados em São João Batista é a mais cara de todas as localidades produtoras de calçados no Brasil. Neste sentido os produtores locais acham vantajoso o fato de existir certa disponibilidade de trabalhadores aptos para o trabalho com o calçado, mas acham excessivo o valor cobrado por estes profissionais. É necessário que esses percebam que quão mais qualificado é o profissional maior condição este tem de cobrar pelo seu serviço, e é através da qualidade desse pessoal que esse tipo de produto, com expressiva característica artesanal, pode conseguir o seu diferencial competitivo, haja vista que, para agregar valor ao calçado a *expertise* pessoal é primordial.

O item proximidade com fornecedores de insumos e matéria-prima obteve o índice de 0,88, de alta importância. Destacando-se assim um movimento migratório para a localidade de empresas fornecedoras que perceberam a evolução das empresas produtoras de calçados – de acordo com relato dos entrevistados - sendo esta considerada uma característica fundamental para a caracterização de um arranjo produtivo. É importante quando empresas de apoio às

atividades fins da localidade começam a se estabelecer com a intenção de dar suporte a atividade produtiva.

Este fato é corroborado com o alto índice conquistado no item surgimento de atividades subsidiárias que fornecem apoio às empresas do arranjo, 0,85, pois isto vem apresentar o estabelecimento de uma relação positiva. Alterações estão aparecendo pelo arranjo produtivo e sendo percebidas pelos participantes desta pesquisa. O sentido do coletivo está em destaque levando em conta a construção da coletividade nas respostas obtidas.

A facilidade na introdução de novas tecnologias, que obteve índice de alta importância, 0,86, é outro item que merece destaque. É adequado colocar que este item foi o mais comentado pelos entrevistados, pois até bem pouco tempo, de acordo com relatos, não se tinha tanta oferta de novas tecnologias, pois não havia ainda um real interesse por parte dos fornecedores em ofertarem seus produtos para a localidade. De acordo com uma expressiva quantidade dos entrevistados o empenho dos fornecedores pela localidade de São João Batista se intensificou a partir do ano 2.000. Nestes termos, fica explícita a vantagem de estar localizado em um município onde a atividade produtiva é reconhecida como importante para o desenvolvimento local, conquistando assim uma externalidade positiva para o arranjo produtivo.

Uma observação que deve constar deste trabalho é que apesar do item infra-estrutura física local ter conquistado o índice 0,76, considerado de médio para alta importância, alguns empresários se posicionaram preocupados com este quesito ao expressarem necessidades que ainda não foram devidamente atendidas dentro da localidade. De acordo com o depoimento destes, algumas transportadoras já mencionaram que deveria existir uma melhoria na estrada que faz o acesso de São João Batista com a BR -101, na altura de Tijucas - SC. Outros relataram a falta de habitação para atender as necessidades de contratação de mão-de-obra para o incremento produtivo, inclusive alguns deixam de contratar pessoas de nível gerencial em função de não existir na cidade excedente habitacional que pudessem alojá-los.

Neste ponto se registram dois itens que receberam índice de baixa importância, 0,47, que foi a proximidade com clientes e consumidores, e a aquisição de matéria-prima e equipamentos de maneira conjunta. No quesito proximidade com clientes e consumidores, muitos respondentes relatam que dependem diretamente dos representantes comerciais para efetivarem suas vendas, pois é baixa a vinda de clientes e consumidores até a localidade a fim de efetivar suas compras. Alguns deles justificaram o fato dizendo que a cidade não tem infra-estrutura que favoreça a vinda destes, tendo dificuldade principalmente em atender os clientes que por ventura tenham necessidade em pernoitar na cidade, em função de que a estrutura de

hospedagem local conta com somente um hotel. Costumeiramente o que ocorre é que algumas empresas, geralmente as de maior porte, se organizam para providenciar o transporte de ida e volta dos clientes que chegam de avião em cidades próximas, providenciando hospedagem, se necessário, em cidades vizinhas que tenham uma melhor estrutura.

Foi possível obter relato de dois médios empresários que revelam ser comum eles se combinarem para um deles ir buscar o potencial comprador em um aeroporto próximo, trazer para o arranjo e, na volta outro fabricante leva o cliente para o aeroporto. Quando isto acontece o comprador visita as duas fábricas. Inclusive estes informaram que caso o cliente faça algum pedido que extrapole a capacidade de produção esses costumam encaminhar o cliente para outra fábrica que possa vir a atender ao pedido. Ficou evidente que esta relação de parceria se dá de forma parcimoniosa, entre poucos, geralmente aqueles que mantêm uma relação de amizade que transcende aos portões da fábrica. Mas a de se convir que essa operação somente pode ser destinada a clientes de monta, aqueles que detêm um bom potencial de compra, pois o investimento para essa circunstância é relativamente expressivo.

Com relação ao item aquisição de matéria-prima e equipamentos de maneira conjunta, foi por muitas vezes relatado que não existe por parte das empresas maiores – médias empresas – interesse em ajudar as empresas de menor porte nas compras em conjunto. Quase todos reconhecem que esta seria uma vantagem de vulto se fosse estabelecida na localidade, pois poderia garantir uma redução substancial nos custos de produção. Eles têm conhecimento de que quanto maior a quantidade de compra maior a possibilidade em barganhar os preços. Esta dificuldade pode ser compreendida ao se colocar o entendimento de que quando a natureza do produto é de baixa densidade tecnológica as trocas e, as associações se dão mais em sentido comercial.

**Tabela 37 - Transações comerciais realizadas no local pelas empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006**

Tipo de Transação				
	Micro	Peq.	Média	Índice (1)
Aquisição de insumos e matéria prima	0,81	0,73	0,90	0,81
Aquisição de máquinas e equipamentos	0,70	0,67	0,51	0,65
Aquisição de componentes e peças	0,79	0,83	0,60	0,75
Aquisição de serviços especializados	0,90	0,94	0,85	0,90
Vendas de produtos	0,25	0,26	0,34	0,27
Amostra (Nº de Empresas)	13			

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

\*Índice =  $(0 \cdot N^{\circ} \text{ Nulas} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas por Porte})$ .

No tocante as transações comerciais efetuadas na localidade, apresentadas na Tabela 37, a aquisição de serviços especializados obteve o maior índice, 0,90, demonstrando assim a existência da oferta a contento de serviços especializados para atender a atividade produtiva do calçado. Foi relato constante dos participantes desta pesquisa que o município consegue atender satisfatoriamente nas questões de serviços de contabilidade, de manutenção de máquinas e equipamentos, oferta de cursos de capacitação para o pessoal do calçado, assim como, na quantidade de prestadores de serviço para partes específicas do calçados (ateliês).

A aquisição de matéria-prima que, também, obteve um índice de alta importância, 0,81, evidencia que a localidade já consegue suprir as necessidades de boa parte das empresas que fizeram parte desta pesquisa. Vale registrar que as médias empresas foram as que deram mais importância para a aquisição de matéria-prima na localidade. Através da observação feita durante a pesquisa é possível sugerir a seguinte justificativa para tal valorização, é comum nas salas de recepção das médias empresas a presença de representantes dos fornecedores ofertando produtos. Inclusive em três ou quatro ocasiões a apresentação do representante do fornecedor se dava dizendo que este havia trazido novidade de material para o feitiço do calçado. Este mesmo movimento não foi percebido nas empresas de menor porte.

Na questão da aquisição de máquinas e equipamentos, a importância maior em adquiri-los está para as micro-empresas, pois estas atribuíram o índice de 0,70 para este item. No que concerne a revenda de máquinas e equipamentos foi possível reconhecer a existência de cinco empresas que têm como sistema de trabalho comprar máquinas usadas das fábricas ou adquiri-las na base de troca. Essas providenciam a reforma das mesmas e depois efetuam a revenda para outros empresários do setor que tenham interesse na aquisição das mesmas. Geralmente o que acontece é que, as médias empresas trocam seus equipamentos e, os pequenos e/ou os micro-empresários, adquirem os produtos usados e reformados, se estabelecendo desta forma uma atividade mercantil que consegue proporcionar às empresas de menor porte equipamentos com um menor custo de aquisição.

A atividade de revenda de máquinas e equipamentos usados e, recondicionados caracteriza o que diversos autores reconhecem como a existência de interação no arranjo produtivo. No momento que esses promovem a possibilidade das empresas efetuarem compra de máquinas e equipamentos em base de troca, conseguem viabilizar para as empresas menores, que são maioria na localidade, que essas adquiram elementos importantes e que poderão se apresentar como alavancas produtivas. Neste particular justifica-se neste APL o argumento referendado por Cassiolato e Lastres (2003), de que a interação não ocorre somente entre as empresas atuantes da principal atividade que caracteriza o arranjo produtivo,

mas também das diversas outras implantadas na localidade, que se constituem como parte integrante para a ocorrência do desenvolvimento local.

A venda dos produtos obteve o mais baixo índice nesta análise, 0,27, ratificando o que foi registrado na análise das vantagens em estar na cidade de São João Batista, pois são poucos os clientes que viajam até a localidade para efetuar compras, em função da baixa infra-estrutura ofertada para a vinda destes, criando assim dependência expressiva na relação com os representantes comerciais. Porém, se percebe que as médias empresas deram uma melhor avaliação para este item, em função de que estas alcançam uma composição que consegue trazer os clientes até o arranjo, arcando com as despesas de deslocamento e, até mesmo, da permanência destes, conforme já explanado anteriormente.

A cadeia produtiva do calçado que ora se apresenta no município de São João Batista está estruturada abaixo, justificando a percepção dos participantes desta pesquisa sobre as vantagens em estar estabelecido na localidade. Diante deste quadro é possível tecer alguns comentários no sentido de compreender a constituição da cadeia produtiva daquela localidade.

<b>Empresas da cadeia produtiva do calçado em São João Batista</b>	<b>Número de Empresas</b>
Curtume	1
Fábricas de calçados	154 <sup>1</sup>
Ateliês	300 <sup>2</sup>
Cola	1 e 4 <sup>3</sup>
Solado e palmilhas	15
Componentes – ilhós; presilhas; fivelas; botões; zíper; agulhas; navalhas de corte; cadarço; pregos, dentre outros.	2 <sup>4</sup>
Acessórios – bordados, forração de fivelas e de botões, elaboração de peças decorativas	5
Moldes e navalhas	3
Fábrica de máquinas e equipamentos	0
Revenda de máquinas e equipamentos	5 e 10 <sup>5</sup>
Embalagens	4
Consultores de <i>design</i> de calçados	3
Laboratório testes e análises	1 <sup>6</sup>

<sup>1</sup> em base aos dados da RAIS/Mtb 2005; <sup>2</sup> estimado; <sup>3</sup> representações de fábricas instaladas em outra localidade; <sup>4</sup> metalúrgicas e vários representantes; <sup>5</sup> revendas de máquinas usadas e revendas de máquinas novas, respectivamente; <sup>6</sup> Senai

#### **Quadro 12: Empresas fornecedoras locais do arranjo produtivo de calçados em São João Batista – SC, 2006**

Fonte: Pesquisa de campo, 2006

A quantidade de fábricas de calçados na localidade é questionada, apesar da RAIS/Mtb passar a informação de 154 empresas constituídas, alguns dos participantes desta pesquisa acenam para a realidade da existência de cerca de 180 empresas ativas produzindo calçado. Quanto os ateliês, esses podem variar a cada coleção. De acordo com relatos a inconstância destes é um ponto de grande relevância dentro daquele pólo produtivo. Existem

ateliês que se constituem e passam a oferecer serviços para as fábricas, mas caso não consigam de imediato o alcance financeiro esperado tendem a encerrar as atividades e os seus participantes voltam a procurar emprego nas fábricas de calçados locais. A fábrica de cola foi recém inaugurada no município com uma sede de porte representativo por reconhecer a importância da atividade produtiva que se consolida naquele município. Ainda existem na cidade cerca de quatro representantes de fábricas de cola estabelecidas em outra localidade.

A produção de solado e palmilhas foi uma atividade que surgiu a princípio para atender aos fabricantes daquela localidade, a cerca de quatro anos os empresários desta atividade conseguiram se consolidar, e hoje São João Batista é um dos principais pólos produtores deste tipo de material, inclusive sendo responsáveis em atender parcela representativa das necessidades de solados e palmilhas no Brasil. Em base a esta evolução se percebe o estabelecimento de uma possível indústria de caráter supletivo, que para Marshall (1985) se caracterizaria como uma outra atividade produtiva que consiga diluir um pouco a alta concentração de empresas que tem por objetivo a produção de calçados. Se concentrar em uma única atividade pode ocasionar a dependência econômica local de um único produto, e caso algum problema ocorra, como queda nas vendas ou dificuldade em conseguir matéria-prima, a localidade sofre as conseqüências, por vezes sem ter condições de reagir de maneira satisfatória. Hoje a produção de calçados em São João Batista é responsável por cerca de 90% da arrecadação de impostos, desta forma se caracterizando como atividade dominante.

Existem hoje em São João Batista duas metalúrgicas que produzem boa parte dos componentes necessários para a produção de calçados. Alguns entrevistados informaram que quando necessitam de componentes mais específicos eles ainda contam com os representantes de fábricas de outras localidades que atendem dentro do arranjo produtivo, mas evidenciam que essas duas empresas estão sempre na busca da melhoria contínua de seu processo produtivo, tentando assim sanar as necessidades. Faz-se importante relatar que ainda não existe nenhuma fábrica de máquinas e equipamentos sediada na localidade, mas muitos representantes estão estabelecidos por lá no sentido de atender aos pedidos dos calçadistas.

#### 6.4 RELAÇÃO DE CONFIANÇA, DE COOPERAÇÃO E DE INTERAÇÃO ENTRE OS EMPRESÁRIOS CALÇADISTAS

Alguns autores trazidos no corpo deste trabalho preconizam que o grau de confiança existente em uma localidade pode proporcionar maior grau de produtividade, pois a relação de confiança pode trazer a conquista de capital social, que consegue ser percebido em localidades onde uma densa rede de associações de comunidade se apresenta, onde existe uma

cultura ativa e compromissada, com cidadãos envolvidos com assuntos públicos, tornando eficaz o desenvolvimento produtivo, além de trazer o surgimento de corporações fortes. Mas, em sociedades de baixa confiança a tendência é o desenvolvimento de negócios sem força competitiva, e que a cooperação não esteja presente nas ações entre os pares envolvidos no processo produtivo.

#### **6.4.1 Confiança**

Na relação de confiança e cooperação existente entre os produtores, poucos foram os respondentes que se posicionaram informando que a confiança permeia a relação entre os empresários. Uma parcela expressiva afirmou categoricamente que não existe confiança na relação dos produtores de calçados daquela localidade. Alguns, apesar de assumirem um discurso que aparentam confiar, deixam evidente que na verdade um empresário não costuma freqüentar a fábrica de outro com receio de ser mal interpretado, e até mesmo vir a abrir precedente para que este vá a sua unidade fabril. Estas visitas, no entender de muitos, podem parecer uma espionagem da produção.

É necessário que se construa na localidade o entendimento de que a confiança entre as partes pode fazer com que as pessoas se sintam mais dispostas a trocar informações, tão necessárias para o estabelecimento da cooperação, repassando idéias, soluções alcançadas, processos técnicos, acreditando que os parceiros saberão fazer uso das informações de maneira comunitária, respeitando os limites, tendendo a retribuir no futuro com outras informações.

Episódio relatado foi que normalmente é mais fácil a confiança surgir entre produtores e seus respectivos fornecedores. Outros declararam que até pode existir a confiança, mas esta se dá na relação entre alguns, tendo mais relação com o porte das empresas. As médias se relacionam bem com outras médias empresas, as pequenas com as pequenas. Ainda existiu o relato de que é comum a confiança entre empresários que tenham afinidades pessoais que transcende os portões da fábrica, assim como aqueles que tem relações consanguíneas.

É possível discutir que a confiança está presente nas trocas de alguns dos participantes desta pesquisa, mas sem necessariamente que esses percebam a importância desta para o desenvolvimento do arranjo produtivo, pois caso isso ocorresse esses deveriam tratar essa questão como um diferencial a ser conquistado. Para Dasgupta (2005), o capital social se dá no funcionamento da sociedade civil dentro de padrões onde exista confiança mútua entre as partes. Alguns participantes se preocupam com a falta de confiança que permeia as relações,

pois isto pode vir a ensejar falta de união para cooperarem. Esses relatos remetem a pensar que a confiança ainda necessita ser trabalhada na localidade; é imperativo que esses passem a perceber que relações baseadas em confiança podem proporcionar a fortificação da estrutura produtiva.

Além do entendimento trazido por Dasgupta (2005) que a confiança gera o capital social, outro quesito também é importante na geração do capital social, a saber: à vontade de viver em função de normas e até mesmo vir a castigar os que não o seguem. No que concerne a preocupação por parte dos empresários locais em obedecer às normas seja moral ou social da localidade, as respostas se apresentaram divididas não possibilitando desta forma uma definição clara do que efetivamente ocorre. Aqueles que se posicionaram positiva ou negativamente ao questionamento o fizeram de maneira contundente sem complementar com algum fato. Foram os que se posicionaram dando a impressão de que por vezes sim e, outras não, que teceram alguns comentários como uma maneira de justificar a resposta. Fato revelado foi que os empresários envolvidos no Projeto APL do Sebrae – SC, e que são filiados ao Sincasjb, visivelmente se preocupam em manter as regras nas relações com outros empresários, por perceberem que esta é uma forma de fazer surgir parcerias importantes para as partes.

Foi possível verificar que a preocupação em obedecer as regras vem sendo estabelecida aos poucos dentro do arranjo produtivo, mas sendo necessário que as ações evoluam. Na questão da mão-de-obra, que é insuficiente na localidade, ficou evidente que o jogo ainda se apresenta pouco ético e, este pode ser considerado o ponto nevrálgico da relação entre os produtores de calçados. Uma parcela significativa de empresários corroboram com o relato do empresário (e.5) quando este informa que: “Com a falta de mão-de-obra então fica um roubando funcionário do outro”. Ele revela que por vezes alguns empresários não respeitam nem o parentesco, o que aparentemente para as pessoas daquela localidade se demonstra uma questão muito séria, que não deveria ocorrer.

Aspecto que chamou a atenção durante todo o processo de entrevistas, e que deve ser aqui informado, foi com relação a frase muito referendada entre os empresários: “Aqui é cada um por si e Deus por todos” (e.25), este foi o primeiro momento que ela apareceu nas respostas fornecidas pelos respondentes, mas foi utilizada por vários respondentes para justificarem diversas questões do instrumento de coleta de dados. Chama a atenção o sentimento desses produtores em pensar que estão sós e, o valor é dado àqueles que conquistam seu espaço no mercado de maneira isolada. Essa frase, que foi por muitas vezes utilizada, demonstra fragilidade nas relações entre esses produtores de calçados.

É possível aventar que deva ser desenvolvido naquela localidade o afeto mútuo que se apresenta quando a confiança se constitui se as partes se preocupam efetivamente uns com os outros. Dentro de uma visão sócio-organizativa, este afeto estaria expresso na interdependência dos sócios que se baseariam em cuidados recíprocos para coabitarem o mesmo espaço empresarial.

#### **6.4.2 Reputação**

Partindo do pressuposto que alguns empresários não mantenham uma relação pautada nas normas aceitáveis pela comunidade se verificou o que costuma acontecer caso algum empresário aja de maneira inconveniente com as normas. Uma parcela significativa ficou entre a resposta que ‘nada’ acontece efetivamente e, outra informou não saber se acontece algo. Uma boa parte dos entrevistados divergiu em suas informações, porém, com comentários interessantes. Alguns relataram que dependendo do assunto o infrator é repreendido, e criticado, pois o município é pequeno possibilitando que as notícias fluam com rapidez e, assim, fazendo com que esses tenham certo receio de ter que responder para a comunidade.

Mas alguns aventaram para o seguinte desfecho. Pode ocorrer certo atrito, mas acaba que uma das partes não assume o ocorrido, se fazendo de desentendido. Este fato fica evidente quando um empresário ‘convida’ um profissional de outra empresa para trabalhar na sua fábrica, e quando o trabalhador faz a opção de trocar de firma o empresário que ficou sem o profissional interpela o dono da outra fábrica, a qual o funcionário foi trabalhar, e este costuma assumir a postura de que foi por vontade do funcionário e, que ele não interferiu no processo. Apesar de ser um fato corriqueiro os participantes revelam ser esta uma situação que desagrega a comunidade produtiva.

Outros contribuíram revelando que ações divergentes aos padrões da localidade costumam gerar problemas com o processo de funcionamento do arranjo. Citaram como exemplo, um empresário que no afã de resolver o problema com suas funcionárias construiu uma creche dentro de sua fábrica. Na percepção do respondente isso atrapalhou, pois somente esta empresa oferece este benefício. E está se tornando comum que os funcionários cobrem que todas as empresas devam oferecer o mesmo melhoramento. Ele imagina que o proprietário da referida fábrica não tenha feito por mal, mas revela que ficou difícil administrar esta situação.

Porém não se pode deixar de relatar a percepção de alguns entrevistados que contribuíram com posicionamentos de certa forma surpreendentes. Um deles já percebeu, por diversas vezes, que os infratores “muitas vezes são até protegidos, em vez de excluídos” (e.18). Esta afirmação vem de encontro com o que revelou outro entrevistado ao dizer que alguns empresários, geralmente proprietários das empresas maiores, já fecharam uma empresa sem saldar suas dívidas, sejam com fornecedores ou com trabalhadores, e em seguida abriram uma nova firma em nome de outra pessoa e, esta nova empresa está indo bem, sem que ninguém tivesse tomado alguma providência no sentido de impedir tal prática.

A idéia básica que deveria permear as relações vigentes é que quando surgir uma ameaça para as partes é de conhecimento de todos que duras sanções são impostas a qualquer um que quebre o acordo previamente estabelecido. A solução do problema de credibilidade é alcançado através de normas comportamentais sociais previamente estabelecidas. A falta da definição de normas previamente estabelecidas pode ser percebida como uma necessidade faltante para a localidade.

No geral os participantes acreditam que os empresários se preocupam em manter uma reputação ilibada tentando fazer com que a honestidade permeie as relações comerciais, mas assim como ocorre em outras sociedades existem aqueles que não se preocupam e, por vezes, criam inimizades na tentativa de resguardarem a sua postura não tão correta. Esta assertiva pode ser compreendida ao se descrever o relato de um entrevistado informando que existe “muita inimizade. Com esses que tem inimizade não tem muita importância (não se preocupam com a reputação), mas para os que são mais amigos eles se preocupam. Existem dois grupos na cidade, parecem dois partidos políticos” (e.2).

#### **6.4.3 Relacionamento e coletividade**

Em função dos aspectos relatados anteriormente é de se esperar que esses empresários tenham dificuldades em manter um relacionamento amistoso fora de suas empresas para troca de idéias ou simples convivência. Em geral, os encontros ocorrem em função das reuniões do Sincasjb, ou em eventos que ocorrem na cidade e que faz com esses convivam em um mesmo ambiente social. Poucos foram os que se posicionaram relatando uma convivência amistosa além dos portões da fábrica. Inclusive um deles disse que quando isso ocorre a conversa acaba se transformando em um tipo de represália da postura de outro empresário. As críticas se dão geralmente em relação a ações que este tenha praticado e que no entendimento dos interlocutores não foi adequada.

Um empresário fez uma colocação que chama a atenção por praticamente corroborar o que já foi relatado por outro participante deste trabalho: “é complicado, tem alguns que você tem o respeito e consegue conviver e, outros não conseguem, por atitudes erradas que eles tomam. Aqui em São João Batista tem um grupo politicamente correto e outro nem tanto, então convivem” (e.14). Esta afirmação, somada a relatada anteriormente, remete a pensar na existência de uma relação como que partidária, que divide o pólo entre os que concordam ou discordam de determinado grupo, assim excluindo aqueles que não gostariam de ver sua atividade econômica vinculada a questões menores que não estejam efetivamente relacionadas com o desenvolvimento produtivo da região.

Diante das circunstâncias já reveladas, é de se esperar que o apoio entre empresários em caso de dificuldades se dê de maneira frágil e não efetiva. Ficou evidente que dentro daquele arranjo produtivo a ajuda entre pares ocorre, porém de maneira superficial. Conselhos e dicas acontecem, mas se a dificuldade ultrapassa certo ponto o empresário fica sozinho. E ainda, os auxílios ocorrem desde que existam afinidades pessoais ou de parentesco. De acordo com informação de alguns entrevistados cerca de quinze fabricantes têm grau de parentesco direto com outros empresários do ramo. É possível discutir que o auxílio em caso de dificuldades não ocorre espontaneamente, mas sim para evitar que comentários extra fábrica entre amigos e parentes. Mais uma vez veio a tona a frase de que naquela localidade o comum: “é cada um pra si e Deus pra todos”. [Sic] (e.18).

Na visão dos entrevistados são poucas as atividades coletivas desenvolvidas pelos empresários produtores de calçados na cidade com a intenção de melhorar a infra-estrutura e os serviços que venham beneficiar o todo. É percebida uma certa movimentação de alguns empresários que atuam junto a Prefeitura Municipal para fazer algumas reivindicações, mas na percepção dos respondentes essas geralmente são propostas que não necessariamente são para o benefício da coletividade e, sim para atender alguns pedidos de certa forma particular.

Outros expressam que o Sincasjb e o Sebrae são duas instituições que tratam de questões coletivas dentro do arranjo produtivo. Na visão destes as duas instituições costumam organizar atividades coletivas conseguindo promover a movimentação do empresariado da localidade, geralmente estas atividades se dão através de feiras, de oficinas de *design*, de reuniões para apresentação da informação de tendência da moda que vem da Europa.

Para alguns a luta pela coletividade deve ser desenvolvida dentro do arranjo produtivo, eles acreditam que deva florescer o entendimento por parte do empresariado de que eles, juntos, têm condições e forças para conquistarem melhoria na infra-estrutura local. Outros percebem certa movimentação neste sentido, mas reconhecem ser esta ainda incipiente.

Existem empresários que arriscam revelar que o problema consiste na falta de comprometimento e, da persistência de alguns. Eles entendem que o ideal seria que esses não arrefecessem de suas reivindicações por pressuporem que elas são difíceis de serem atendidas.

## 6.5 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA AS AÇÕES COOPERATIVAS

### 6.5.1 Na visão das médias empresas locais

Para as médias empresas um fato a ser trabalhado dentro do arranjo produtivo é o aumento da união entre os empresários calçadistas, inclusive esses reconhecem que as médias empresas deveriam se voltar mais em ajudar as MPE's, pois com a união de todos é que se consegue manter o processo de evolução que hoje se apresenta na localidade. Outra questão que pode ser considerada como o pensamento da maioria dos respondentes das médias empresas, é a importância dos sindicatos na ajuda da melhoria das ações cooperativas, e o quanto este pode se tornar um empecilho caso não esteja efetivamente atendendo ao anseio de seus associados. Observa-se neste ponto que praticamente a totalidade das ressalvas apresentadas são dirigidas ao Sincasjb, pois é este que consegue abranger a quantidade expressiva de produtores de calçados locais.

O sindicato é reconhecido como uma instituição que pode realmente estimular a cooperação entre os produtores, porém, na opinião de alguns, se a pessoa que faz frente à administração do sindicato não demonstrar interesse nisto, e opera de forma que poucos sejam os privilegiados, a cooperação entre pares poderá ser percebida apenas neste grupo de produtores. A sugestão é que não se deve misturar política em ações coletivas da administração sindical. E fato preocupante relatado é que nas decisões diretas que o Sincasjb toma acaba afetando indiretamente outras duas instituições – Sebrae e Senai. Na opinião de um empresário: “Se não tiver transparência não se conquista ninguém. Ter transparência melhoraria muito essa inter-relação. Uma informação coletiva que pudesse ajudar os produtores seria ótima” (e.15). Ele acredita que, se a postura encontrada hoje na administração do sindicato das indústrias perdurar a tendência será que, cada vez mais, as ações coletivas do empresariado local se dissipem, tendendo a dar continuidade ao pensamento que cada um deva resolver por si só as situações encontradas, sem levar em consideração o auxílio que pode ser ofertado por parceiros que vivem na mesma conjuntura.

No que concerne as reuniões feitas pelo Sincasjb alguns revelam que essas dificilmente conseguem atingir a pauta elaborada, pois muito se discute, porém pouco se

decide. Este hábito se justifica por ser comum que alguns empresários mandem para as reuniões um representante e, este não tem autonomia para decidir as questões apresentadas, ficando desta forma invalidada a participação da empresa para alguns pontos discutidos, normalmente aqueles que são de suma importância.

Em geral as reuniões não conseguem atingir quantidade expressiva de participantes, sendo que em muitas delas chegam a ter somente quatro associados, além disso, essas costumam se estender por tempo demasiado o que vem a contribuir para a desmotivação em participações futuras. A sugestão de alguns seria que as essas fossem mais objetivas, e que a pauta enviada deveria conter os fatos ocorridos de forma que esses não necessitassem ser apresentados no horário da reunião, tomando um tempo desnecessário que deveria ser revertido em tratar efetivamente de assuntos que necessitam de aprovação ou sugestão dos associados.

Fato revelado é que não se percebe, por parte de alguns participantes, que as pessoas que trabalham para o Sincasjb gerem confiança para os empresários. Seria necessário que o sindicato dispusesse de pessoas em condições de fazer corpo-a-corpo, indo nas empresas e, assim, conquistando maior participação dos produtores de calçados.

É pensamento recorrente entre as empresas que participaram desta pesquisa que é possível perceber a existência de um grupo que controla o sindicato assumindo um perfil político, constituindo um grupo que trabalha dentro dos preceitos estabelecidos. Inclusive um médio empresário relata que: “Existe um grupinho, que não sei se estão satisfeitos, nós estamos insatisfeitos, pois pelo lado administrativo desse órgão não conseguem quorum do jeito que devia de conseguir, pois do outro lado não está sendo amparado. Só se vê os resultados e, não é positivo porque não houve uma participação coletiva, então é uma insatisfação paralela dos dois lados. São João Batista só melhora quando houver um presidente do sindicato que seja imparcial, que deixe a política de lado e, que seja um profissional, administrando uma coletividade, os interesses comuns” (e.15).

Alguns empresários reconhecem que a cooperação está surgindo dentro do arranjo produtivo e, mais fortemente a partir de 2004. O Sincasjb, e o Sebrae através do Projeto APL, vêm fazendo uma contribuição fundamental para o alcance desta percepção. Porém as divergências e, a rivalidades existentes dentro do Sincasjb não são positivas para a conquista da melhoria da união entre empresários. Sugere-se que o estatuto do sindicato seja atualizado e, que algumas alterações possibilitem maior mobilidade para os dirigentes. Inclusive surge a recomendação de um estatuto de bem conviver para os empresários – onde fossem estabelecidas normas e procedimentos para evitar ou até mesmo dirimir as divergências

existentes. Um dos principais aspectos a ser tratado dentro deste estatuto do bem convier seria a tentativa de extinguir uma situação corriqueira e, que costuma causar desavenças entre os empresários, que fica expressa “quando uma fábrica rouba funcionários de outra” (e.1), a recomendação seria que esta prática fosse substituída por trocas de experiências que possibilitasse que os empresários “...se unissem sem ter essa rivalidade. Para o pólo seria melhor!” (e.1).

Os médios empresários reconhecem que deveriam se disponibilizar mais em auxiliar as MPE's para que ações conjuntas consigam melhorar o desempenho de todo o arranjo produtivo de São João Batista. Esses demonstram forte preocupação com a ação das instituições que deveriam justificar sua existência, única e exclusivamente, como agentes facilitadores e integradores do empresariado local. É pensamento destes empresários que o sindicato das indústrias calçadistas assuma com urgência a postura de líder da coletividade produtiva, negociando conquistas para todos e não para um grupo específico.

### **6.5.2 Na visão das pequenas empresas locais**

Para as pequenas empresas a questão cultural da cidade é o que mais interfere nas ações cooperativas da coletividade do empresariado local. Eles contribuem com algumas sugestões de ações que podem vir a melhorar as relações de cooperação no arranjo produtivo de São João Batista. Boa parte dos respondentes reconhece a importância do Sebrae e, Sincasjb na promoção de ações cooperativas, porém alguns relatos indicam que determinados padrões de procedimentos deveriam ser alterados. Muitos desses se assemelham com os já narrados pelos médios empresários, inclusive no que tange a questão do Sincasjb, que apesar de ser um órgão fundamental para o desenvolvimento de parcerias, trabalha levando em consideração questões políticas-partidárias que dificultam sobremaneira a participação de todos.

Um aspecto que preocupa alguns empresários é o amadorismo profissional que permeia a relação entre os pares. A sugestão seria se trabalhar para conquistar a maturidade profissional. Um respondente justifica essa preocupação ao revelar que é perfil de boa parte dos empresários locais pensar que por terem conseguido se estabelecer de maneira independente, começando com uma pequena fábrica, tendo que trabalhar muito para montar sua estrutura, que assim deva continuar. De acordo com o respondente (e.6), esses “criaram uma couraça, uma proteção, que ele protege a si próprio e, a empresa dele. O que está acontecendo com a empresa do lado não me interessa, eu vou cuidar da minha”.

Outro complementa revelando que em geral os empresários locais não tiveram tempo de se dedicar ao estudo, ou a cursos que pudessem contribuir para o enriquecimento do seu conhecimento. Assim, eles assumem uma postura de isolamento acreditando que se conseguiram se estabelecer como empresários do calçados não precisam se aprimorar, e muito menos necessitam da ajuda dos pares para a melhoria de sua condição empresarial. Este entrevistado pensa que: “Cada um tem que cuidar da sua empresa, mas não tem o porque não ter uma união um pouco maior. Eles deveriam valorizar uma só marca, a de São João Batista, trabalhar pela coletividade. Os empresários daqui ainda não se deram conta da força da marca São João Batista no Brasil” (e.30).

Neste contexto, um pequeno empresário interpreta que o problema da falta de cooperação entre os produtores de calçados na localidade se justifica em função de que muitos conservam “uma mentalidade antiga, meu pai fazia assim, eu faço assim e, meu filho vai fazer assim” (e.16). É possível perceber que a dificuldade incide principalmente entre os empresários com mais idade, e este tem sido um dos motivos para que não se consiga desenvolver uma união entre os empresários locais. É difícil para o empresariado jovem fazer com que esses aceitem mudanças que são necessárias para o bem da coletividade, inclusive quando os empresários se reúnem, os mais jovens se distanciam dos mais velhos na tentativa de desenvolver ações cooperativas.

Surge o reconhecimento por parte deste empresário que esta postura de separação não é adequada, mas é a maneira encontrada por eles, que têm menos idade, para efetivarem algumas ações que podem se reverter em benefício para os empresários do calçado. Esta postura foi justificada, pois é pensamento de alguns, que os empresários com mais idade “se comportam assim pela cultura da idade, de manter a tradição das coisas. Nós, empresários novos estamos sempre trocando idéia e tentando criar coisas novas, mas não acontece por que infelizmente ainda nós somos poucos” (e.16). Neste ponto se deve relatar que para a amostra aqui trabalhada a maioria dos empresários tem idade inferior a 40 anos, ou seja, esses são em sua maioria jovens, não sendo possível dar como correta a afirmação acima proferida pelo entrevistado.

Alguns anseiam em conquistar ações cooperativas como, a compra de matéria-prima, equipamentos, componentes de forma compartilhada; a venda dos calçados compartilhada; o desenvolvimento do projeto do produto em conjunto. Mas esses percebem que apesar de ser da vontade de muitos, a dificuldade passa primeiro pelo reconhecimento de que através do auxílio de outros é possível melhorar sua condição competitiva. Para alguns o problema está em não perseverar. A visão mais clara é a falta comprometimento dos empresários local, esses

costumam almejar a melhoria de sua condição, mas não necessariamente agir para o desenvolvimento de ações cooperativas que poderiam auxiliar para a conquista de uma posição mais vantajosa.

Não se trouxe aqui as ressalvas feitas pelos pequenos empresários com relação à postura do sindicato, pois estaria sendo repetido o que foi exposto pelos médios empresários, assim se faz urgentemente necessário que esses se unam e, conquistem melhores condições de atendimento pelo sindicato. A mudança da cultura, tão fortemente expressa por esses empresários, geralmente se conquista com um trabalho persistente, feito por pessoas capazes de demonstrar que através da união e, da homogeneização das idéias, a cooperação pode ser desenvolvida trazendo para a realidade do arranjo produtivo o benefício das trocas.

### **6.5.3 Na visão das micro-empresas locais**

Na visão das micro-empresas faz-se necessário que se estruture uma cooperativa que tenha como finalidade efetuar a compra de matéria-prima para os fabricantes, na tentativa de criar poder de barganha junto aos fornecedores, ou que pelo menos se consiga compor um grupo de empresários que tenham interesse em fazer a compra em conjunto através de uma central. Esses ainda sugerem que seja estimulada uma melhor formação dos empresários e, do pessoal do *staff* da organização. Eles entendem que a desconfiança existente na relação entre os pares se dá em função da insegurança em se ter pouco estudo, assim, capacitando melhor pode vir a quebrar o individualismo aumentando a cooperação.

Uma dificuldade encontrada por estes empresários consiste na falta de informação a cerca de mal pagadores, sendo que estes costumam correr riscos quando vendem para clientes que não se tem informação. Eles acreditam que deveria ser elaborada uma ferramenta, com formato de um informativo, de maneira que fosse possível uma consulta prévia da nominata dos clientes mal pagadores.

Esses empresários anseiam em desenvolver uma forma em que vendas grandes sejam divididas entre fábricas pequenas. A idéia seria no sentido de que um representante oficial do arranjo produtivo oferecesse vendas em maior quantidade e, que essa fosse dividida entre as micro-empresas que tivessem produtos similares. Além disso, este representante conseguiria inclusive abrir novos mercados, pois os micro-empresários crêem que aumentando as possibilidades de vendas existiria a diminuição da concorrência desleal baseada no preço baixo.

Com relação a rodada de negócios que é elaborada pelo Sincasjb, os empresários sugerem ajustes para essas. Para eles deveriam deixar de ser feiras de dois a três dias aberta ao público em geral e, se transformar em algo mais profissional, a idéia é que essas fossem somente para os lojistas. E por fim, esses imaginam que se eles se unirem conseguirão pressionar órgãos públicos de financiamento para conseguir diminuir o custo do dinheiro para empréstimos, pois este grupo de empresários são os que mais sentem falta de dinheiro com juro baixo para o capital de giro, para a aquisição de máquinas e equipamentos e, para que consigam ampliar suas instalações físicas.

Vale observar que não foi deixado de ser comentado por vários dos participantes das micro-empresas que a confiança deve ser um ponto a ser desenvolvido dentro da localidade. De acordo com o entendimento destes, os fabricantes têm receio de deixar que outros saibam o que ele vai comprar de material. Fato este, que de acordo com o entendimento destes poderia ser sanado se as empresas de São João Batista procurassem um nicho de mercado deixando de copiar uma da outra e, assim, deixar de ficar disputando pelo preço da mercadoria similar.

Na visão de boa parte dos micro-empresários o individualismo empresarial atrapalha sobremaneira as ações cooperativas dentro de São João Batista. É necessário que os empresários que continuam a margem das ações percebem a importância em participar. É comum que empresários iniciem cursos, participem de reuniões, e até mesmo demonstrem interesse quando estão em público, mas na continuidade do processo deixa evidente que este não se dispõe a participar do previamente definido.

Aparentemente o que se percebe é que os micro-empresários, em sua maioria, estão ávidos em fornecer idéias, em participar atuando de maneira positiva para a conquista da melhoria sustentável da atividade produtiva da produção de calçados em São João Batista que é responsável por mais de 90% da arrecadação do município. Esta mesma atividade consegue gerar cerca de 3.000 empregos diretos, e algo em torno de 3.000 empregos informais, sem contar os empregos indiretos gerados na localidade. Se for levada em consideração a população total – incluindo moradores rurais – estimada neste trabalho, 20.000 habitantes, é possível discutir que a totalidade das pessoas economicamente ativa tenha oportunidade de trabalho nesta atividade econômica.

## 6.6 AS FORMAS DE COOPERAÇÃO E INTERAÇÃO ENCONTRADAS

Com relação à cooperação e, a interação encontrada no arranjo produtivo de São João Batista discute-se que são processos em andamento, que ainda merecem ser trabalhados de forma que os atores produtivos locais consigam perceber os benefícios que podem ser alcançados pela coletividade quando os trabalhos desenvolvidos têm por objetivo a melhoria do todo.

Ao se sistematizar os itens que foram melhores avaliados na questão dos principais agentes, os representantes comerciais se apresentaram como parceiros que interagem com os produtores fazendo a ponte entre estes e, os clientes. Por sua vez, os clientes costumam contribuir fornecendo dicas do que efetivamente os consumidores finais estão buscando no varejo, assim se estabelecendo uma relação de parceria onde se percebe uma efetiva troca que envolve mais do que a cooperação em si, podendo se registrar a ocorrência da interação entre esses agentes.

COOPERAÇÃO/INTERAÇÃO	AGENTES	índices
Agentes que desempenham papel importante	- Representantes comerciais; - Clientes; - Subcontratadas (ateliers); - Fornecedores	1,00 0,96 0,91 0,89
Principais finalidades no desenvolvimento das parcerias	- Subcontratação de fases da produção; - Relação com fornecedores; - Participação em feiras e eventos;	0,85 0,83 0,64
Avaliação dos resultados obtidos em ações conjuntas	- Melhoria nos processos produtivos; - Melhoria na qualidade dos produtos; - Surgimento de novas instituições de ensino e apoio; - Aumento do grau de confiança entre os parceiros; - Melhoria do desenvolvimento e da competitividade do arranjo;	0,74 0,73 0,73 0,70 0,70
Vantagens da localização	- Disponibilidade de mão-de-obra qualificada; - Proximidade com fornecedores de insumos e matéria prima; - Facilidade na introdução de novas tecnologias; - O surgimento de atividades subsidiárias	0,95 0,88 0,86 0,85
Transações comerciais realizadas no local	- Aquisição de serviços especializados; - Aquisição de insumos e matéria prima; - Aquisição de componentes e peças	0,90 0,81 0,75

**Quadro 13: Quadro conclusivo sobre relações de cooperação e interação no arranjo produtivo de São João Batista – SC, 2006**

Os fornecedores se apresentaram como elementos fundamentais para o desenvolvimento de parcerias e que conseguem trazer para o contexto do arranjo produtivo a melhoria das relações. Estes estão se constituindo como parceiros para a convivência diária, para o atendimento das necessidades básicas, para a melhora do desempenho produtivo. Ao concederem alta importância na relação com os fornecedores, os produtores evidenciam que percebem um retorno direto em questões objetivas, como a melhoria dos processos produtivos

e, a qualidade do produto desenvolvido, quando este tipo de percepção se desenvolve a tendência é que esses passem a tentar com mais afinco desenvolver parcerias com os diversos agentes que estão no seu entorno.

Outro aspecto que passa a ocorrer no arranjo e, que justifica a alta avaliação dada à melhoria do processo produtivo consiste no fato de que passou a existir no arranjo visitas esporádicas entre empresários que vão a fábrica de outro para verificar como está sendo resolvida alguma situação dentro do processo produtivo, para conhecer um novo equipamento adquirido ou, até mesmo, para acompanhar a implantação de um novo método na produção. É um movimento recente e, ainda feito entre poucos, mas deixa manifesto que passa a surgir uma tendência entre os empresários em interagir com seus pares, por passarem a perceber que o êxito e, a sobrevivência da empresa depende diretamente dos esforços na relação de interação das empresas que fazem parte do contexto.

No que concerne a finalidade das parcerias estabelecidas, a subcontratação de serviços através dos ateliês se demonstra importante, assim como, os ateliês obtiveram alto índice na sua importância como parceiros. Trata-se de uma relação simbiótica, pois existe cooperação mútua entre pessoas, estabelecendo inclusive a interação entre os atores, porém, não é uma convivência amistosa e, espontânea. Pode-se discutir que os índices atribuídos para este relacionamento estejam vinculados diretamente à questão da necessidade em manter o baixo custo na linha de produção, pois quase a totalidade dos respondentes afirmou que dificilmente conseguem um serviço de qualidade junto aos ateliês.

Fato interessante foi verificar que os itens, aumento do grau de confiança entre os parceiros e, melhoria do desenvolvimento e, a competitividade do arranjo obtiveram índice de média para alta importância. Se analisados em conjunto apresentam uma correlação direta, apontando para o amadurecimento das parcerias, haja vista que, foi sinalizado o reconhecimento do aumento do grau de confiança entre os parceiros, sendo possível se prever que por consequência deverá surgir a melhoria do desenvolvimento e, da competitividade do arranjo.

Ao se avaliar as externalidades que surgem pelo fato de estarem localizados em São João Batista os empresários apresentam como principais vantagens: a disponibilidade da mão-de-obra qualificada, mas que se apresenta escassa; a proximidade alcançada com fornecedores; o surgimento de atividades subsidiárias que se estabelecem para apoiar a atividade produtiva, bem como, a facilidade de introduzir novas tecnologias.

As empresas que se encontram na configuração de um arranjo produtivo tendem a estabelecer uma simbiose entre firmas e comunidade local, que pode gerar a cooperação entre

os envolvidos, potencializando assim a criação de externalidades positivas. Sendo que as externalidades podem surgir decorrentes de trocas informais que ocorrem na comunidade, ou através de decisões coletivas que são tomadas deliberadamente. Essas decisões podem estabelecer parcerias entre as firmas e, assim, promover ações conjuntas em pesquisa e desenvolvimento, canais de comercialização, aquisição de crédito, *marketing*, dentre outros, além de possibilitar o desenvolvimento de ações institucionais no âmbito dos sindicatos, consórcios, escolas técnicas, associações.

No quesito transações comerciais realizadas no local, fica evidente que esses atores reconhecem a existência de uma estrutura que consegue atender os produtores em suas necessidades mais prementes, como serviços especializados, aquisição de diversos insumos e matéria-prima, e aquisição de componentes e peças.

Em São João Batista percebe-se tanto a cooperação vertical, na relação entre as empresas produtoras de calçados com os ateliês, e a cooperação horizontal que de acordo com Cassiolato et al (2002) se caracteriza através de atividades cooperativas estabelecidas interfirmas concorrentes através da troca de informações, da formação de projetos em conjunto, da estruturação de alianças diversas, dentre outras. É de se ressaltar que existe maior intensidade de ação na cooperação vertical e, o início da relação de cooperação horizontal cuja intensidade é relativamente baixa.

No que tange a confiança no arranjo produtivo o que ficou evidente é que essa ainda não permeia as diversas relações de parcerias, sendo mais comum ocorrer entre produtores e seus fornecedores, ou no caso de empresas de porte similar ou que tenham seus proprietários como parentes. Existe confiança em algumas trocas entre participantes desta pesquisa, porém esses não dão a devida importância para o desenvolvimento do arranjo produtivo.

A baixa confiança existente na prática das ações locais pode ser compreendida pelo apresentado por Fukuyama (1995) quando este disserta que, as localidades que passaram por um período de centralização política forte, como ocorrido no início da história do município de São João Batista, onde as questões norteadoras das ações sociais geralmente excluía a ação espontânea das partes e, as condições eram estabelecidas por governantes, constituíram um baixo grau de confiança. Nesses locais pode ter ocorrido o esvaziamento do capital social que existia ou que poderia vir a existir se não houvesse um poder centralizador.

No que concerne a preocupação por parte dos empresários locais em obedecer às normas o que se verificou foi que esta ocorre quando esses têm ligações através de projetos desenvolvidos pelo Sindicato ou Sebrae, por exemplo, o Projeto APL. Nesses casos esses se preocupam em manter as regras nas relações com outros empresários. Existem dois aspectos

que conturbam as relações no arranjo produtivo. O primeiro deles consiste no fato de empresários retirarem de outras fábricas a mão-de-obra especializada que se apresenta escassa na cidade, e o outro ponto conflitante é a disputa pelo valor a ser pago para os ateliês pelo mesmo serviço, pois para não ficar sem a mão-de-obra terceirizada esses costumam travar verdadeiras batalhas de valores pagos. Este fato será melhor relatado quando da análise da governança local.

Ainda não existe na localidade, dentro do processo produtivo do calçado, uma preocupação efetiva em se estabelecer relações através de normas e regras. Alguns são privilegiados e têm as suas más atuações relevadas em função de se constituírem em pessoas renomadas na sociedade, recebendo penas mais brandas ou nenhuma pena, quando não agem dentro de um padrão aceito pela maioria. Outros em contrapartida são execrados quando passam por dificuldades operacionais em suas empresas. Existem dois pesos e duas medidas, os tratamentos são distintos. Este fato pode dificultar sobremaneira o desenvolvimento de parcerias cooperativas.

Através da pesquisa de campo foi possível averiguar que os empresários de São João Batista estão sempre em busca da melhoria de sua condição financeira tomando por base a predominância da ocorrência no arranjo produtivo. Beccatini (1994, p.26) preconiza essa condição, mas diz que apesar de aparentar uma luta impiedosa e incessante, de todos contra todos, em verdade o que ocorre é a “renovação do jogo da concorrência, e aquele que perde um desafio, tendo respeitado as regras da comunidade, é autorizado a tentar de novo a sua sorte”. Mas de acordo com relatos obtidos, alguns empresários perdem um desafio, sem necessariamente ter respeitado as regras da comunidade e, mesmo assim é autorizado pelos pares a tentar se estabelecer novamente por mais que isto cause mal-estar social.

Foi possível perceber uma forte relação que é estabelecida em grupos de simpatizantes dentro de questões que transcendem as relações produtivas. Diversos entrevistados revelaram a existência de dois grupos que têm pensamentos opostos e, relutam em se relacionar. São apontados como grupos com características político-partidária, e que em função desta postura dificultam sobremaneira a relação de cooperação e, interação dentro do arranjo. Neste ponto vale trazer no contexto o que foi esclarecido no resgate histórico do município.

É possível relacionar que muito desta postura similar a partidos políticos, desenvolvida pelo empresariado local, seja justificado pelo início da colonização da cidade, que precisou travar diversas batalhas políticas para se ver livre das amarras estabelecidas por municípios vizinhos que em verdade usavam a força econômica, sempre pujante em São João Batista, para dirimir as carências produtivas de seus municípios. Era através da arrecadação de

impostos das atividades econômicas de São João Batista que municípios como São Miguel e Porto Belo obtinham benefícios.

É comum o empresariado local perceber a necessidade do desenvolvimento da união entre os produtores de calçados, mas reconhecem que pouco é feito para melhorar essa condição. Alguns atribuem a responsabilidade a forma como o sindicato conduz os processos, pois as divergências e, a rivalidades existentes dentro deste não são positivas para a conquista da melhoria da união entre empresários. Porém, esses já conseguem entender que com a união de todos é que se conseguirá manter o processo de evolução que hoje se apresenta na localidade.

Inclusive Schmitz (1997) discute que a chave para o alcance do sucesso da formação de um arranjo produtivo está em estimular um processo de competição cooperativa, onde as empresas apesar de se apresentarem como competidoras acirradas na produção, cooperem em áreas que podem ser consideradas como não competitivas, estabelecendo assim uma forma de união que poderá render benefícios aos pares sem exigir grandes mudanças comportamentais para os envolvidos. Ainda de acordo com este autor outro ponto relevante é a existência de órgãos articuladores, que devem ter como objetivo primordial formar uma comunidade econômica e, não um aglomerado de firmas.

Uma boa parcela dos participantes desta pesquisa se apresentam preocupados com o individualismo dos empresários do calçado, eles reconhecem que isto atrapalha as ações cooperativas. Eles acreditam que quando esses passarem a perceber a importância em participar de ações cooperativas deixarão de ficar a margem do processo. Mais uma vez se resgata fatos encontrados tanto na história da localidade, como no início da atividade produtiva do calçado.

É de se supor que as discussões do início da localidade sobre a definição da posse das terras; a invasão das terras do arraial de São João Batista por parte dos italianos da Colônia Nova Itália; e, a necessidade de adequação dos envolvidos através de decretos e leis, pode ter desenvolvido uma relação de desconfiança entre as pessoas, que por conseqüência gerou o individualismo. Hoje muitas são as famílias originárias daquela época que permanecem na cidade. Outro aspecto, que pode estar diretamente relacionado a este é que, desde o início das atividades do calçado, quando ainda eram cerca de seis pequenas fábricas, os empresários não se relacionavam e, nem tampouco desenvolviam trocas quando o assunto era calçado.

Não foi possível confirmar nesta pesquisa se esses produtores de calçados de São João Batista conseguem perceber claramente que ao compartilharem informações poderão ajudar todas as outras firmas que se encontram estabelecidas na localidade, fazendo assim com que

possam melhorar a eficiência do conjunto produtivo, uma vez que elevam a produtividade, a qualidade e, o desenvolvimento de novos produtos através da informação partilhada. Estes devem passar a perceber que várias são as atividades que podem ser partilhadas no sentido de melhorar a atividade produtiva, como exemplo citam-se algumas sugeridas por Sengenberger e Pike (2002), como a subcontratação; a divisão de encomendas; a colaboração entre as diversas empresas, que trabalham em fases distintas da produção, no sentido de vir a desenvolver juntas até mesmo o projeto de desenho dos calçados e, especificações técnicas. É possível ainda colaborarem no sentido de capacitar a mão-de-obra do distrito, conjugando recursos que assegurem o provisionamento coletivo de aptidões técnicas e de serviços, tentando assim desenvolver a cooperação que estimule a ‘boa vizinhança’, como empréstimos de ferramentas, ajuda com peças de reposição, repasse de consultoria, dentre outros.

A interação em São João Batista pode ser percebida na relação existente entre as empresas produtoras de calçados com seus representantes comerciais, seus clientes, e com os ateliês. Assim como, na relação de parceria estabelecida entre produtores com seus fornecedores, sendo que estes atendem as necessidades dos produtores, chegando a adequar ou desenvolver produtos específicos, inclusive oferecendo às empresas produtoras à antecipação da pesquisa de moda dos calçados.

Deve-se registrar que se pode perceber a tendência do crescimento da cooperação e, da interação para os participantes desta pesquisa. Possivelmente este seja um processo que necessite de mais programas e incentivos para que ocorra de maneira mais sólida, mas já é possível entender que mudanças estão ocorrendo neste arranjo e, que a intenção será a melhoria das relações. É de supor que esteja faltando para os empresários, além da falta de união que foi possível compreender até o presente momento, perceber a sua força econômica dentro daquele pólo produtivo, onde mais de noventa por cento da movimentação econômica da localidade se dá em função da produção de calçados. Apesar da competição estabelecida em função da confecção de produtos da moda não está excluída a ação conjunta para que se consiga resolver problemas inerentes a coletividade. Seria salutar que esses entendessem que a união pode vir facilitar a conquista de questões coletivas.

As empresas localizadas em um APL são reconhecidamente dependentes das condições encontradas em seu entorno, particularmente pelos serviços e, pela infra-estrutura disponibilizada, bem como, pela sociedade que a constitui. O aprofundamento das relações entre os atores locais motiva o reconhecimento da importância de vincular interesses econômicos e comerciais a questões da comunidade e, assim, conquistar a preservação do bem-estar social. As coordenadas formadas dentro da cultura costumam desenvolver

sentimentos de vergonha, afeto, raiva, reciprocidade, benevolência, dentre outros. Assim, geralmente, a educação constituída assegura à disposição das pessoas em obedecer a normas, seja moral ou social. E, quando ela viola se sente culpada e envergonhada, em contrapartida, poderá punir, e até mesmo excluir pessoas que não se disponham à reciprocidade mútua.

Cabe aos empresários perceber que estabelecer a cooperação e, a interação entre firmas se apresenta como uma atitude que poderá fazer surgir uma rede de aprendizagem coletiva, e assim, ampliar condições de obtenção e renovação de competências cruciais para a sobrevivência organizacional. Trabalhar em rede pode permitir: o intercâmbio de idéias; compartilhar informações e conhecimentos adquiridos sobre práticas organizacionais, comportamento de mercados; desenvolvimento de novos produtos e, até mesmo motivar uma procura conjunta na ocupação de mercados mais promissores. Em comunidades que se apóiam, a orientação para o desenvolvimento é pensado no longo prazo sendo este estruturado em base a padrões de ganhos considerados como sustentáveis, que tendem a perdurar.

Os empresários do arranjo produtivo de São João Batista devem perceber que não será estabelecendo uma luta contra ‘rivais’ que se alcançará a sobrevivência e, o sucesso. Ao contrário, o crescimento coletivo tem benefícios quando se alcança o sucesso do conjunto das unidades individuais. Estabelecendo-se assim a importância da troca social que é possível quando as localidades se dispõem a cooperar em benefício do desenvolvimento conjunto. A cooperação não pode ser mantida caso não se estabeleça uma relação de confiança entre as firmas, os empresários e os empregados; e para manter a confiança é necessário recorrer a um entendimento entre os pares, e o estabelecimento de acordos que venham a atender os anseios da coletividade.

## **7 DINÂMICA DAS FORMAS DE GOVERNANÇA**

Governança se refere a como se dá a coordenação das atividades econômicas; quem dirige as ações; como é conduzido o processo; quem exerce ou não autoridade e poder sobre os outros. É a análise das práticas democráticas locais por meio de diferentes categorias de atores – empresas privadas, públicas, Governo, cidadãos, trabalhadores, instituições de ensino, de apoio, organizações não-governamentais. A governança se demonstra importante quando consegue, através de ações coordenadas, melhorar as estratégias do agrupamento produtivo.

No intuito de compreender como se estabelece o processo de governança na localidade se estruturou este capítulo que está dividido em cinco seções, sendo que na seção 7.1 analisa-se a relação de governança entre os produtores de calçados, tratando as definições estratégicas, o apoio entre firmas e, a dependência existente entre essas; na seção 7.2 verifica-se a relação de governança entre os produtores e seus clientes; na 7.3 a relação de governança entre os produtores e os ateliês enfocando o processo de terceirização; na seção 7.4 verifica-se a contribuição do governo e das instituições presentes na localidade na visão dos produtores de calçados, e por fim na seção 7.5 sistematizam-se as formas de governança encontradas na localidade.

### **7.1 A RELAÇÃO DE SUBCONTRATAÇÃO DAS EMPRESAS PRODUTORAS DE CALÇADOS**

Ao se analisar a Tabela 38, em um primeiro momento fica evidente que dentro do arranjo de São João Batista existe uma forte relação entre as fábricas produtoras de calçados e ateliês, que são responsáveis por uma parte significativa da produção, assim se tentou compreender como ocorre a relação entre esses atores da comunidade. Das trinta e uma empresas entrevistadas, somente uma de pequeno porte relatou que não trabalha com subcontratação de parte de sua produção. O empresário alega que o seu produto é diferenciado e que faz uso de maquinário caro e tecnologia de ponta, ficando difícil repassar o trabalho para pessoas que não tenham especialidade para lidar com os equipamentos necessários.

**Tabela 38 – A relação das empresas produtoras de calçados do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, com os ateliês, 2006**

Porte da emp. subcontratante	Dentro do Arranjo			Fora do Arranjo			Dentro e Fora do Arranjo			Empresas Subcontratantes	Amostra
	Micro Peq	Média Grande	Ambos os Portes	Micro Peq	Média Grande	Ambos os Portes	Micro Peq	Média Grande	Ambos os Portes		
Micro	87,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	12,5	0,0	0,0	100,0	16
Pequena	71,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	85,7(*)	7
Média	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	12,5	0,0	37,5	100,0	8

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

(\*)Não fecha 100% porque uma pequena empresa não tem relação de subcontratação

Das empresas que declaram terceirizar parte de sua produção 87,5% das micro-empresas, desta amostra, terceirizam seus serviços da produção de calçados com micro e pequenos ateliês dentro do próprio arranjo produtivo; as pequenas empresas têm uma relação de 71,4% com MPE's do arranjo produtivo. As médias empresas têm por hábito confiar 50% de parte da sua produção terceirizada para ateliês dentro do arranjo produtivo, os outros 50% são distribuídos para empresas de dentro e, de fora do arranjo produtivo. Vale registrar que quando a opção recai sobre a coluna dentro e fora do arranjo, boa parte das empresas que passaram esta informação pronunciaram que mantêm um percentual expressivo de empresas subcontratadas dentro do arranjo. Geralmente 70% da terceirização dos serviços de produção ocorrem dentro do arranjo produtivo de São João Batista, esses dados foram anotados de maneira informal durante a entrevista.

Nenhuma das empresas relatou que terceiriza, única e exclusivamente, para ateliês de fora do arranjo. Quando ocorre das empresas optarem por fazer uso de ateliês fora do arranjo produtivo, o porte das subcontratadas costuma ser de MPE's. Somente as médias empresas estabelecem relações com terceirizadas de médio porte. Um empresário, de média empresa, relata que consegue parceria com ateliês que atendem no município de Sombrio – SC e, na região do Vale dos Sinos – RS. Geralmente, esses ateliês são constituídos por ex-funcionários de empresas de calçados que fecharam nas regiões, e têm a especialidade necessária para atender a demanda de serviço.

Esta parceria somente é viável, pois o sistema de transporte rodoviário ofertado hoje na localidade de São João Batista permite que, o material que vai ser trabalhado pela terceirizada saia do arranjo produtivo à noite e pela manhã esteja chegando ao ateliê, inclusive no Vale dos Sinos. O pessoal do ateliê trabalha o dia todo e, por volta das seis da tarde já estão despachando o material que segue para São João Batista. Pela manhã, por volta das seis

horas, este está chegando à fábrica. O empresário declara que a qualidade do serviço é melhor e, dificilmente eles deixam de cumprir a programação. Outro aspecto relevante informado é que esses ateliês têm firma estabelecida o que minimiza os conflitos trabalhistas que surgem em função de que cerca de 99% dos ateliês existentes na localidade de São João Batista não são formalizados.

**Tabela 39 – Empresas subcontratantes, por atividade e localização, do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006**

Atividade	Micro Subcontratantes					Pequena Subcontratantes					Média Subcontratantes					%
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	
Etapas do processo produtivo	0,0	6,3	93,8	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	77,5	0,0	22,5	
Serviços especializados na produção	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	33,3	0,0	50,0	0,0	16,7	37,5	25,0	25,0	0,0	12,5	
Serviços Administrativos	12,5	75,0	12,5	0,0	0,0	0,0	83,3	16,7	0,0	0,0	12,5	50,0	37,5	0,0	0,0	
Desenvolvimento de produto	62,5	6,3	25,0	6,3	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Comercialização	0,0	0,0	12,5	56,3	31,3	16,7	0,0	0,0	50,0	33,3	25,0	0,0	0,0	50,0	25,0	
Serviços gerais	81,3	12,5	6,3	0,0	0,0	83,3	16,7	0,0	0,0	0,0	62,5	37,5	0,0	0,0	0,0	
Amostra (Nº de Empresas)	<b>16</b>					<b>6</b>					<b>8</b>					

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

**Obs:**

- A Não subcontrata a atividade
- B Subcontrata parte da atividade no arranjo
- C Subcontrata empresa do arranjo
- D Subcontrata empresa de fora do arranjo
- E Subcontrata parte da atividade dentro e fora do arranjo

No tocante as atividades que são terceirizadas, conforme expresso na Tabela 39, as etapas do processo produtivo – como montagem, corte, colagem, embalagem, dentre outros – têm 100% de MPE's que terceirizam com empresas dentro do arranjo produtivo, as médias empresas entregam 77,5 % de parte de seu processo produtivo para empresas do arranjo, e somente 22,5% para empresas de fora do arranjo, porém se deve levar em consideração o volume produtivo das empresas deste porte. O percentual de 22,5% de serviços subcontratados por empresas deste porte representa uma quantidade significativa.

No que concerne aos serviços especializados na produção – laboratoriais, engenharia, manutenção, certificação, dentre outros – é possível demonstrar que as MPE's, quando necessitam deste tipo de serviço, o fazem com empresas de dentro do arranjo. As médias empresas, que normalmente dispõem de mais recursos financeiros têm condições de fazer uso de empresas de fora do arranjo, mas essa parcela atinge somente 12,5%. O que chama a atenção é o percentual de pequenas e médias empresas, 33,3% e 37,% respectivamente, que

não subcontratam esse tipo de serviço. Tal fato pode ser justificado em função de que estas dispõem de melhor estrutura tendo assim condições de manter a contratação de pessoal, de maneira efetiva, para este tipo de serviço.

Nos serviços administrativos – gestão, processamento de dados, contabilidade, recursos humanos, gestão de negócios – se faz necessário em primeiro lugar historiar que, 90% das empresas participantes desta pesquisa terceirizam basicamente a contabilidade de suas empresas; cerca de 60% terceirizam a contabilidade e, o serviço de processamento de dados; somente duas empresas, que representam apenas 6% da amostra, informaram que terceirizam o seu departamento de recursos humanos, mas isto se dá com os próprios escritórios que fazem à contabilidade da empresa. Nenhuma empresa da amostra informou que terceiriza a gestão de seus negócios. A maioria das empresas se diz satisfeita com a qualidade e, a quantidade de serviços desta natureza ofertada no arranjo produtivo.

No que tange a terceirização do desenvolvimento de produto – *design*, projeto – este não é utilizado pelas pequenas e médias empresas. Essas geralmente conseguem manter em seu quadro de funcionários estilistas responsáveis pelo desenvolvimento do mesmo. Inclusive, boa parte dos proprietários de pequenas empresas e, alguns das médias empresas são os estilistas da fábrica. Outros empresários já não mais exercem a função de estilistas, mas por muito tempo foram os responsáveis pelo desenvolvimento de suas coleções, apesar de não estarem mais desempenhando o trabalho em si estão sempre às voltas com o desenvolvimento do produto. De acordo com o entendimento geral dos respondentes este é o coração de uma fábrica calçadista.

Para a comercialização dos produtos o que se compreende é que as empresas, participantes deste trabalho, buscam este tipo de serviço predominantemente fora do município. Este fato se justifica por estas empresas efetuarem suas vendas fora do município, basicamente dentro do estado de Santa Catarina e, em outros estados do Brasil, desta forma elas contam com o serviço de representantes comerciais que estão distribuídos pelo país. Esta relação já foi explanada anteriormente quando da análise da importância das parcerias e já ficou confirmada a estima que os fabricantes têm por estes parceiros sendo estes importantes para o desenvolvimento das empresas fabricantes de calçados de São João Batista.

Ao se fazer uma análise geral o que se percebe é a existência de um alto grau de densidade na divisão do trabalho, pois à medida que as empresas produtoras de calçados terceirizam atividades como uma forma de manter o foco na sua atividade principal elas possibilitam o surgimento de novos negócios que são subsidiários à atividade produtiva. É possível verificar a existência do desenvolvimento elevado de serviços que surgem em caráter

de complementaridade das atividades. A segmentação da produção está sendo distribuída entre firmas, caracterizando uma estrutura produtiva horizontalizada, possibilitando desta forma um sistema de produção menos rígido.

## 7.2 RELAÇÃO DE GOVERNANÇA ENTRE OS PRODUTORES DE CALÇADOS

### 7.2.1 Definições estratégicas

Para aproximadamente 65% das médias empresas não existe a definição em conjunto de estratégias produtivas do arranjo, as outras 25% revelam que isso geralmente ocorre entre os empresários que costumam se unir para participar de feiras em conjunto através do projeto APL, desenvolvido pelo Sebrae e, através das reuniões do Sincasjb. Na percepção das pequenas empresas não existe definição em conjunto para as estratégias produtivas do arranjo. O entrevistado de uma destas empresas expressou que quando da implantação do Projeto APL – Sebrae, foram ofertados diversos cursos, inclusive um que tratava de questões estratégicas para todo o arranjo, este curso começou com vinte empresários, que foram abandonando gradativamente, no final restando apenas cinco participantes. O curso não atingiu seu objetivo, pois com apenas cinco participantes não foi possível conquistar forças para conseguir alavancar discussões estratégicas para a coletividade.

Para cerca de 90% das micro-empresas não existe a definição em conjunto das estratégias produtivas do arranjo. As duas micro-empresas que representam 10% das respondentes consideram a existência de definições em conjunto, que ocorre através das reuniões feitas pelo Sincasjb, Ampevale, Sebrae, Senai e Prefeitura, mas não informaram até que ponto estas definições interferem ou alteram a definição da estratégia de sua empresa, preferiram dizer que algumas coisas eles acatam, outras não.

É de se discutir que com esta postura generalizada encontrada no arranjo, onde cada um define sua estratégia de ação, as empresas estejam perdendo a possibilidade de conseguir através de ações coordenadas, melhorar as estratégias do agrupamento produtivo – como, por exemplo, fazer produtos com maior eficácia; aumentar a produção de produtos mais sofisticados, trabalhar com mais tecnologia e, assim, conquistar uma melhor fatia do mercado.

Verificou-se que não existem empresas do próprio arranjo que determinam as estratégias, mas um empresário, de uma média empresa, revelou a ocorrência desta situação. Na percepção deste por ser o presidente e, os diretores do Sincasjb, proprietários de empresas

do setor, eles conseguem influenciar os associados que freqüentam o sindicato para algumas estratégias que no entender deste não são pensadas para o bem geral da atividade econômica que ali se estabelece, sendo que os que não fazem parte da convivência não são consultados, e nem convidados a opinarem ou participarem das possíveis manobras estratégicas elaboradas. Para ele, isso ocorre de maneira injusta, não trazendo benefício para a coletividade. Confirmando assim, o fato já revelado anteriormente acerca da existência de dois grupos distintos de produtores de calçados na cidade, que se assemelham a dois partidos políticos opostos.

Neste ponto vale deixar em registro que em função do estabelecido no estatuto do Sincasjb obrigatoriamente o presidente da instituição, e seus diretores devem ser proprietários de empresas produtoras de calçados. O Art. 45 do estatuto social do Sincasjb traz o seguinte texto: “Só poderá concorrer ao cargo de Presidente o associado integrante do quadro social há pelo menos um ano, e cujo representante habilitado perante a entidade, para os fins do artigo 4º, parágrafo 3º, seja sócio ou titular da empresa” (SINCASJB, 2005, p.12). É interessante relatar que ao se consultar o que continha o parágrafo 3º do artigo 4º, este não aparece na cópia do estatuto fornecida pelo representante do sindicato.

O que chamou a atenção foi que para a totalidade das MPE's participantes não existem empresas do próprio arranjo que determinam as estratégias deste. Isso faz pensar que, o empresário de média empresa não tem razão na afirmação de possíveis conchavos existentes entre os associados do sindicato, ou essas não percebem a influência de outras empresas do arranjo, ou ainda que as MPE's alcançadas para esta pesquisa são alheias às movimentações e, fazem o que efetivamente acham que ser mais adequado, sem levar em conta alguma manobra estratégica elaborada por outros.

Porém existiu unanimidade dos participantes ao afirmarem que não existem grandes empresas que detenham a coordenação das ações dentro do arranjo produtivo de São João Batista. Eles deixaram claro que nem as maiores empresas de dentro do arranjo, muito menos empresas de outras localidades têm qualquer ingerência sobre as ações produtivas da localidade.

Face ao exposto até o presente momento se consegue evidenciar que não existe influência efetiva das empresas de maior porte sobre as empresas de menor porte daquela localidade. Mas em função de alguns depoimentos não se pode abandonar a perspectiva da existência de um certo controle por parte das empresas de maior porte, seja na questão da disputa pelo mercado, ou na definição de preços e prazos de pagamento. É possível discutir que na localidade a probabilidade maior é que a relação de governança seja estabelecida na

conformação anel-núcleo, apresentada por Storper e Harrinson (1994), que traz como característica algum grau de hierarquia e assimetrias, se supondo a existência de empresas líderes que influenciam, sem determinar, o comportamento dos produtores.

### **7.2.2 Apoio entre firmas**

Para as empresas de médio porte não existe um hábito instituído na localidade de apoio entre empresas de tamanho diferente para a resolução de situações onde uma necessite de algo que não tem capacidade de fornecer de maneira eficaz. Quando ocorre esta costuma se instituir entre empresários que têm afinidades, geralmente expressa no parentesco dos proprietários ou na relação político-partidária. No entendimento da maioria das MPE's as empresas produtoras de calçados de tamanho diferente não se apóiam, é mais comum que este apoio se apresente entre produtores e seus fornecedores, e até mesmo entre produtores e seus terceirizados.

Porém dois participantes da amostra deram depoimentos que contradizem o entendimento da maioria. Um revelou que consegue apoio sempre que procura, exemplificou dizendo que quando necessitou exportar e, não tinha documentação e, nem a quantidade a ser exportada justificava a elaboração de todo o processo para a exportação, ele conseguiu através de uma média empresa que esta efetuasse o despacho de sua mercadoria para um cliente em comum. Ele não sabe se isso é corriqueiro, mas acredita que se o empresário procurar ele irá conseguir. Surge assim um questionamento: será que os empresários da localidade estão dispostos a auxiliar, mas como não são procurados tem-se a impressão que eles não o fazem?

Outro participante informou que em alguns casos as micro-empresas chegam a produzir para as médias empresas. Isto ocorre quando as micro-empresas não conseguem atingir a venda de produtos que garanta a manutenção de seus custos fixos então entram em contato com as empresas maiores na busca de serviço. O respondente frisa que isto acontece em base a amizades existentes. Assim, no entendimento deste participante, eles acabam se transformando, no momento de crise, em terceirizados das empresas maiores. Inclusive ele relatou que sabe que isto sempre aconteceu.

Este fato foi relatado por somente um participante desta pesquisa, porém se tiver realmente a extensão que este afirma existir é possível discutir que realmente dentro deste arranjo produtivo a conformação anel-núcleo, com empresas coordenadoras, definida por Storper e Harrinson (1994), se faz presente.

### 7.2.3 Dependência entre firmas

Ao se verificar se as MPE's empresas da localidade dependem da demanda ou oferta das empresas de médio porte, na visão de 50% das médias empresas não existe tal dependência, 25% delas se posicionaram que dependendo da situação as MPE's empresas podem vir a depender da demanda e, oferta das empresas maiores e, outras 25% se posicionaram dizendo que sim, inclusive uma delas relatou que ela tem certeza desta ocorrência, pois no seu entender à medida que as médias empresas vão atingindo sua capacidade de produção, o excedente tende a ser repassado para as empresas de menor porte.

Na percepção das pequenas empresas, não existe a dependência da demanda das empresas de maior porte. Porém, para quase 70% das micro-empresas existe a dependência e, foram essas as participantes que mais contribuíram para o enriquecimento desta questão, talvez por serem elas as que mais necessitem estabelecer esta relação simbiótica.

Dentro das micro-empresas a visão tida sobre a relação de dependência para com as empresas maiores tem percepções opostas e até mesmo antagônicas, mas quase todos acreditam que as empresas maiores interferem de alguma forma na venda de seus produtos. Mas, existe um ponto convergente nas opiniões quando este se refere à exportação. Para todas elas quanto mais às médias e pequenas empresas conseguem exportar, maior é a possibilidade de inserção das micro-empresas no mercado nacional. No ano de 2005, por exemplo, com a valorização do real em relação ao dólar, as médias e pequenas empresas tiveram dificuldade em exportar, fato este que, de acordo com a compreensão destes micro-empresários, dificultou sobremaneira a venda de seus produtos no mercado nacional.

As divergências e os antagonismos surgem quando se verificam depoimentos de alguns respondentes. Para alguns deles se as empresas de maior porte vendem bem o reflexo alcançado pelas micro-empresas é a da melhoria da venda. Um deles justifica esta afirmativa relatando que, se as médias empresas tiverem dificuldade para vender, mais difícil então será para as empresas menores. Para outros, a partir do momento que as empresas maiores conseguem fechar a sua cota, seja na venda direta ou através de feiras, o excedente da demanda fica para os menores, corroborando assim com a opinião de um médio empresário.

Em contrapartida quando as empresas maiores não conseguem atingir as metas de venda, estas tendem a reduzir seus preços e a aumentar suas condições de pagamento, o que para as micro-empresas é difícil acompanhar. Desta forma eles passam a ter mais dificuldade em conseguir inserir seu produto no mercado. Inclusive o relato final deste empresário para esta questão é que: “Se eles venderem bem (médias e pequenas), com o preço adequado,

agente entra mais fácil no mercado, agente tem que estar sempre torcendo pelas maiores. Quanto melhor estiver para elas, melhor para nós” [Sic] (e.21).

Porém, na opinião de dois outros respondentes de micro-empresas quanto mais as empresas maiores produzirem e, entregarem sua produção, mais difícil será para eles. Para eles as médias empresas, na ânsia de atingir suas metas, estão concorrendo pelo preço e prazo, fato já relatado anteriormente, ficando difícil para os micro-empresários acompanhar. Na visão destes para que eles consigam se manter é necessário o investimento maciço em modelagem.

Somente um micro-empresário participante desta pesquisa revelou que não sente interferência nas suas vendas por parte das empresas maiores. E isso ocorre, pois o calçado produzido por esta empresa é diferenciado dos demais produtores da localidade e consegue ter maior valor agregado, oferecendo maior qualidade, com diferencial, assim esta não se sente afetada com a guerra de preços baixos adotada pelas empresas maiores quando a venda não está atendendo a expectativa.

Neste caso se percebe que este micro-empresário está se ajustando na estratégia da diferenciação preconizada por Porter (1996, p.12), onde “...uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores.”, tentando desta forma se esgueirar da armadilha da concorrência através da estratégia do preço, estratégia esta, que de acordo com os depoimentos, é predominante naquela localidade, principalmente pelas médias empresas.

### 7.3 RELAÇÃO DE GOVERNANÇA ENTRE OS PRODUTORES DE CALÇADOS E SEUS CLIENTES

#### 7.3.1 Participação de clientes

As coleções de calçados nas empresas de São João Batista são elaboradas levando em consideração basicamente à tendência da moda, previamente pesquisada pela empresa produtora. Os produtores acreditam que boa parte dos clientes confia na opção feita. Porém, foi possível verificar algumas variantes na relação com clientes dentro de uma mesma fábrica. Alguns empresários revelaram que dependendo do cliente este pode vir a contribuir com idéias na construção dos modelos, sendo que a oportunidade é dada para clientes de costumam comprar com frequência e/ou em grandes quantidades.

Outra situação que pode ensejar a participação de clientes ocorre caso se a região para a qual o produto vai ser ofertado ainda não é de domínio da empresa produtora. Assim, esta se dispõe a considerar a opinião tanto da empresa compradora, como do representante que irá efetuar a venda. Ainda existe a possibilidade da participação de clientes quando o produto se destina a atender rede de empresas, compradores de grande porte, que costumam inclusive exigir coleção exclusiva. Estes têm por hábito tentar influenciar na definição da coleção que vão adquirir.

Houve relato de que o representante comercial costuma enviar idéias de produtos acreditando que os lojistas vão querer efetuar a compra. E, outros revelaram que levam em consideração as solicitações das empresas compradoras, mas estas não participam efetivamente do desenvolvimento do produto. Assim, o que fica manifesto é que na verdade as empresas tentam se adaptar conforme a exigência do mercado, se demonstrando abertos a estabelecer parcerias com os compradores se esta for necessária, não sendo irremediáveis em suas afirmações.

Porém, um aspecto que a maioria deixou como certo é que apesar deles se apresentarem dispostos em atender pedidos e sugestões feitas pelos compradores, isto deve ocorrer dentro do padrão que eles trabalham. O cliente pode substituir saltos para um determinado cabedal; solicitar a transferência ou a inclusão de um enfeite de um modelo para o outro; solicitar a alteração da cor do calçado, mas não pode pedir a confecção de algo que não é o habitue da fábrica.

Foi relatado que alguns clientes de exportação costumam trazer o produto pronto para ser produzido, geralmente isso representa no máximo 5% dos produtos anual das empresas, mas as essas só aceitam se estiver de acordo com a sua possibilidade de produção, e não costumam aceitar produtos que não fazem parte de sua linha de produção. Estes compradores não controlam a capacidade produtiva do arranjo, sendo que as empresas da localidade ainda são as responsáveis em lançar seus produtos e fazer com que o mercado os aceite. Um participante de média empresa relatou que somente acolhe pedidos para a confecção de produtos criados por compradores em meses que tenha ociosidade da sua linha produtiva, como dezembro e janeiro.

Ficou evidente que não existem compradores que tenham propriedade direta nas operações da fábrica, apenas utilizando a tecnologia oferecida pelas empresas locais e, nem tampouco estrutura econômica do arranjo é definida por empresas multinacionais ou grandes empresas nacionais de fora da região.

É possível afirmar que as médias empresas estão mais inclinadas em manter sua definição de desenvolvimento do produto disponibilizando para poucos clientes a possibilidade de alterações e, isto ocorre, pois estas costumam realizar viagens para o exterior, basicamente para a Europa, e conseguem se manter sempre atualizadas com relação as principais tendências. As pequenas empresas se encontram em um estágio intermediário, onde algumas conseguem definir sua própria coleção sem sofrer interferências externas significativas. Este estágio é possível, pois em função de seu faturamento estas, assim como as médias empresas, conseguem ter acesso a revistas especializadas e, programar eventuais visitas para elaborar seu produto em base as tendências da moda.

No caso das micro-empresas estas se apresentam mais disponíveis em receber contribuições tanto dos compradores, dos representantes comerciais, e inclusive de alguns fornecedores que auxiliam na apresentação de novas matérias-primas. Esta pré-disposição possivelmente ocorra em função das dificuldades dessas em se manterem atualizadas nas tendências. Vale registrar que não se pode tomar qualquer das constatações acima como predominantes, nem mesmo para compreender as empresas que compõem este trabalho, pois as manifestações foram diversificadas e, foi comum perceber que uma dentro de uma mesma empresa existem posicionamentos diferentes.

A demonstração mais geral que se possa ter na questão da interferência dos clientes e representantes comerciais na linha de produção, é que as empresas desta pesquisa, procuram inicialmente desenvolver seu produto através de pesquisas elaboradas, apostando em seus estilistas, mas não deixando de se disponibilizar e, de adaptar o seu produto ao mercado consumidor se demonstrando assim empresas flexíveis, mas que se preocupam em manter suas características produtivas. Mas se pode afirmar que até o presente momento não se estabelece no arranjo produtivo de São João Batista as formas de governança quase-hierárquica ou totalmente hierárquica preconizadas por Humphrey e Schmitz (2000). O que se percebe é que dependendo do caso existe uma relação com o mercado dentro de um limite definido (*arm's length market relations*), e um pequeno percentual se dá através da governança de redes, que tem como característica estabelecer a cooperação entre os pares.

#### 7.4 RELAÇÃO DE GOVERNANÇA ENTRE PRODUTORES E OS ATELIÊS - PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

O relacionamento percebido na localidade de São João Batista entre tomador – produtores de calçados – e os prestadores de serviços – ateliês – se apresenta de certa forma delicado, pois a maioria dos prestadores de serviço não têm empresas legais o que dificulta o

convívio entre as partes, haja vista que, uma vez não tendo uma empresa constituída não é possível que se elabore um contrato de prestação de serviço que permeie a relação. Foi possível entender, através da fala de alguns entrevistados, que o relacionamento é estabelecido em base a acordos verbais e, que esses não garantem uma convivência pautada em regras onde as partes se comprometam e, se responsabilizem em conservar a parceria.

#### **7.4.1 Convívio**

Os empresários se percebem reféns de uma situação, pois não se consegue exigir dos prestadores de serviços a legalização das empresas. Os prestadores justificam que é inviável registrar as firmas em função do alto valor necessário para a regularização e, do elevado gasto para se manter durante o ano pagando os tributos, taxas, impostos e, todos os outros encargos necessários para que se conserve a empresa em atividade. Por outro lado, as empresas produtoras de calçados não conseguem garantir para os ateliês a frequência da entrega de serviço, em função da sazonalidade que é característica da produção de calçados. Nos meses de dezembro, janeiro e julho a linha de produção se reduz consideravelmente, assim não tendo disponibilidade de trabalho para todos os prestadores de serviços, ficando desta forma evidenciado os fatores que dificultam que os empresários exijam a formalização dos ateliês e, que em função disto não conseguem elaborar contratos de trabalho.

Das trinta empresas que fazem uso da terceirização, somente 20% delas conseguem manter alguns contratos formais com seus terceirizados tendo como justificativa os motivos já revelados anteriormente. Dessas, somente duas têm contrato formal e, integral de terceirização. Inclusive uma delas tem a seguinte relação com o terceirizado: toda a produção é feita através de uma firma contratada, que faz uso do galpão da contratante, ficando a cargo da tomadora o desenvolvimento do produto e, a comercialização do mesmo.

Um aspecto que costuma conturbar as relações de terceirização consiste na quantidade expressiva de trabalhadores das prestadoras de serviço que costumam dar entrada com reclamações trabalhistas alegando que trabalhavam diretamente para a empresa produtora de calçado. Esta prática ocorre em função da não constituição do ateliê como uma empresa e que, portanto, tenha o trabalhador devidamente registrado. Geralmente esses empregados conseguem ganho de causa junto ao Ministério do Trabalho devido a não existência de legislação específica para este tipo de situação. De acordo com entendimento da Justiça do Trabalho, fica a cargo da interpretação do juiz trabalhista e, das provas que o requerente conseguir reunir para que a sentença se dê favorável ou contrária para uma das partes

(MARTINS, 2005). De acordo com relato dos entrevistados, geralmente o trabalhador consegue ganhar a causa trazendo um prejuízo considerável para a empresa produtora de calçado.

Faz-se necessário registrar que uma das empresas que consegue estabelecer a relação de total formalização com um ateliê, não consegue se livrar de reclamações trabalhistas mesmo com a formalização. Muitas vezes as terceirizadas costumam não cumprir com suas obrigações trabalhistas recaindo sobre as contratantes o ônus desta situação, pois ela passa a ser solidária. Por este motivo esta empresa revelou que está se organizando para montar uma nova unidade fora do município de São João Batista, e que esta unidade terá cerca de cem pessoas contratadas diretamente pela empresa produtora de calçados. Sendo esta a maneira encontrada pela empresa para encerrar a sua relação com terceirizados que normalmente se apresenta frágil e, conturbada.

Ao ser interpelado porque a empresa não abriria a nova unidade dentro do município de São João Batista o entrevistado justificou que o custo da mão-de-obra na localidade está alto, além de não existir mão-de-obra qualificada disponível. Assim, eles entendem que, podem conseguir mão-de-obra mais barata em outra localidade efetuando o treinamento necessário, treinamento este que seria imprescindível também no município de São João Batista por não haver disponibilidade de pessoal capacitado.

É possível sugerir duas possibilidades para que os empresários consigam minimizar este convívio conturbado que desenvolvem com os ateliês. Como um primeiro recurso poderia existir por parte da prefeitura da cidade ou do Sebrae um movimento que viabilizasse a redução de custos de abertura de firmas e, até mesmo a redução ou isenção de impostos municipais e estaduais, para os que constituíssem suas empresas.

Outra possibilidade seria que os prestadores se reunissem e constituíssem uma cooperativa de trabalho onde todos seriam cooperados e, as empresas de calçados fariam o contrato através desta cooperativa. Para tal é necessário que se tenham cuidados legais a fim de evitar mal entendido. As cooperativas de trabalho têm características particulares, que devem ser atendidas para que ocorra a sua constituição. Pastore (2001, p.7) colabora com o entendimento ao informar que, essas basicamente são "...uma sociedade civil, sem fins lucrativos, que tem por finalidade a prestação de serviços aos seus associados. Os associados de uma cooperativa de trabalho não são empregados e nem assalariados de nenhuma empresa. São apenas cooperados". Deve existir, portanto, um acompanhamento criterioso deste processo, para atender corretamente o estabelecimento de cooperativa, pois estas se mal

estruturadas podem ser interpretadas pela Justiça Trabalhista como uma maneira de transferir responsabilidades trabalhistas.

#### **7.4.2 A manutenção da parceria**

Em função das ocorrências relatadas fica evidente a instabilidade no convívio entre tomador e prestador de serviço e, isto faz com que a situação se estenda para outros aspectos que tendem a dificultar a manutenção de parceria. Como, por exemplo, o estabelecimento do preço pago pelo serviço prestado pelos ateliês e, as formas de reajustes destes. Uma parcela expressiva das empresas participantes da pesquisa revelou que os valores são estabelecidos através de um acordo entre o custo da produção do calçado e, o valor cobrado pelo ateliê. Somente 30% das empresas de médio porte revelaram que fazem a cronometragem interna de toda a coleção, da confecção de cada peça do calçado, avaliando o grau de dificuldade da execução da tarefa, somando outros gastos que têm o ateliê, como por exemplo, o pagamento da hora do pessoal e, somente depois é que compõem o valor a ser pago em cada etapa do processo produtivo. Após todo esse processo é que chamam os responsáveis dos ateliês e repassam para eles os valores que serão pagos.

Outros pronunciaram que compõem os preços em função, única e exclusivamente, do mercado, o que por vezes causa certa dificuldade para a administração futura das condições estabelecidas, pois é comum na época de alta produtividade, que alguns terceirizados e algumas fábricas de calçados da localidade, agirem de maneira inapropriada. Esta relação inadequada pode ser melhor compreendida ao se relatar que por hábito os ateliês procuraram a empresa produtora a qual prestam serviço e informam que vão parar de fazê-lo, pois outro fabricante local fez uma oferta de pagamento melhor. Geralmente, a negociação se demonstra intrincada, e de difícil solução. De um lado os ateliês elaboram uma série de motivos, não dando ao tomador muitas opções; e do outro está o empresário de certa forma imobilizado pela oferta que seu concorrente fez, demonstrando assim falta de parceria entre os produtores de calçados daquela localidade.

Os ateliês costumam pressionar de forma que cabe ao tomador fazer o reajuste solicitado sob pena de ficar sem os prestadores de serviço no momento que é exigida alta *performance* de todos. Geralmente, ele cobre o valor que foi ofertado por outra empresa, e o serviço terceirizado acaba sendo supervalorizado e, sem necessariamente oferecer a qualidade necessária para a produção. Por este e outros motivos algumas empresas, geralmente as de maior porte, que têm melhores condições de determinar regras, relatam que agem da seguinte

maneira: elaboram um mostruário, para apresentar aos ateliês a coleção que vão trabalhar, e em conjunto com estes verificam qual o serviço será necessário, compondo o preço que deverá perdurar até o final daquela coleção. E, caso esses não cumpram o ‘acordo’ feito fica implícito que para a próxima coleção possivelmente o serviço não será repassado para eles.

Assim como ocorre nas questões da mão-de-obra, onde empresários relatam ser comum outro fabricante ‘convidar’ seus funcionários para trocar de empresa, se percebe na relação com os ateliês a mesma postura, dificultando assim a ligação salutar entre os produtores locais. Ao esclarecer a situação acima e relacioná-la com os preceitos da governança, que se demonstra importante quando se consegue, através de ações coordenadas, melhorar as estratégias do arranjo produtivo, o que se percebe nesse caso é que as empresas produtoras de calçados não se preocupam com o estabelecimento da melhoria da estratégia produtiva e, sim tentam resolver seus problemas de maneira instantânea, não desenvolvendo um convívio de parceria que deveria permear a coexistência entre produtores de calçados. Esses deveriam passar a perceber que em comunidades que se apóiam, a orientação do desenvolvimento é pensado no longo prazo sendo este estruturado em base a padrões de ganhos considerados como sustentáveis, que tendem a perdurar.

Foi possível perceber que os empresários demandam muito de seu tempo produtivo na tentativa de elaborar formas de melhor conceber o preço a ser pago aos ateliês e, despendem mais tempo ainda quando existem os contra tempos impostos pelos ateliês que costumam não manter a ‘palavra’ na relação estabelecida.

Faz-se necessário revelar que as empresas costumam ter vários ateliês prestadores que fazem partes do calçado, no caso das empresas de porte médio essas, em média, mantêm uma ligação com vinte e sete ateliês; as pequenas empresas têm em média doze ateliês, e as micro-empresas registram uma média de cinco prestadores de serviço.

Um ponto a ser evidenciado é que somente as empresas de médio porte e algumas poucas de pequeno porte, produtoras de calçados, conseguem obter um maior compromisso por parte dos ateliês de forma que não fiquem reféns desses, isso se dá em função de terem uma produtividade maior e, por conseguirem manter a oferta de serviço para os ateliês por quase todo o ano. Neste sentido relaciona-se este tipo de relação com o que Stoper e Harrison (1994) denominam como empresas núcleo que se caracterizam em manter uma situação de poder assimétrica, condicionando a existência de outras, se transformando no núcleo do processo.

O mesmo não ocorrendo com os micro-empresários, pois esses não têm produção que justifique a dedicação e a manutenção da relação por parte dos ateliês. No geral, é possível

pensar que na verdade na questão do poder estabelecido entre empresas produtoras de calçados e ateliês o que ocorre é o que os autores denominam como anel-núcleo, onde uma ou mais empresas se apresentam como coordenadoras, e esta relação se caracteriza por existir algum grau de hierarquia e assimetria; firmas líderes influenciando mas não determinando o comportamento dos fornecedores.

Ao se tomar por base que a constituição do arranjo é de cerca de 80% de micro-empresas é possível perceber que a grande maioria das empresas do arranjo produtivo de São João Batista fica a mercê da boa fé, e da camaradagem dos ateliês sem conseguirem garantir uma relação saudável, constante e, benéfica para as partes. Esses geralmente não conseguem disputar e, até mesmo, dar uma contra oferta no preço caso o ateliê receba a oferta de um valor mais expressivo de uma empresa maior.

#### **7.4.3 O papel dos ateliês**

Como existe escassez de mão-de-obra qualificada na cidade, os terceirizados se apresentam como uma força de trabalho que compõem grande parte da planilha de custo das empresas, mas que não se mantêm como custo quando a produção das fábricas de calçados estão em período de baixa produtividade. Configurando-se em uma necessidade que não pode ser abandonada. O que se percebeu neste estudo é que basicamente a opção em entregar para terceiros, parte da produção, se dá em função da conquista na redução de custos, pois vários empresários deixaram claro que dificilmente conseguem obter qualidade na prestação dos serviços com os ateliês. Mas, estes reconhecem a importância dos ateliês para que consigam reduzir seus custos e, assim, oferecer o calçado com um preço mais adequado ao mercado. Em base a essas informações, fica evidente que a opção de estratégia genérica adotada na localidade está mais voltada a liderança de custo, pois esses revelam que a sua empresa trabalha para se tornar àquela que tem o produto com o menor custo, e, por conseguinte com menor preço.

Foi possível averiguar que a maioria dos ateliês não tem acesso ao sistema produtivo da fábrica de calçados, nem participam do desenvolvimento do produto. Apenas se restringem a execução das tarefas a eles distribuídas. Os tomadores não oportunizam a difusão de conhecimentos aos subcontratados, se estabelecendo assim uma relação de comando contraditória, pois ao mesmo tempo em que os tomadores reclamam da falta de qualidade do serviço prestado, não oferecem para os prestadores a possibilidade de se qualificarem e, até mesmo de entenderem com maior clareza as especificações necessárias.

Os produtores de calçados se balizam no fato de que uma quantidade expressiva das pessoas que trabalham em ateliês já trabalhou em fábricas de calçados assim justificando que não há necessidade desses terem acesso ao sistema produtivo. Apesar de existir algumas fábricas que informaram que o pessoal da produção da tomadora dá assessoria para alguns ateliês no sentido de esclarecer, no início das coleções, o que se percebe é que as interações entre produtores de calçados e, os subcontratados não passa da esfera da produção, não oportunizando assim que se consiga alcançar os ativos que realmente podem conferir valor as mercadorias.

No que tange ao controle da entrega e, devolução dos serviços confiados aos terceiros a maioria das empresas informou que se dá através da emissão do romaneio. De acordo com Houaiss (2001, p.2471) romaneio vem a ser uma: “lista que especifica peso, qualidade e quantidade de mercadorias embarcadas ou vendidas”, ou ainda poder ser entendido como uma “relação completa e pormenorizada”. Somente algumas empresas, de maior porte, informaram que têm sistemas informatizados que auxiliam tanto na entrega, quanto na devolução do serviço efetuado pela terceirizada.

Em geral os produtores de calçados auxiliam os ateliês com assistência técnica, fornecendo máquinas e, a manutenção das mesmas. Inclusive alguns revelaram que compram máquinas e equipamentos para os prestadores de serviço e descontam parcelas mensais do pagamento a ser efetuado. Os objetivos desta ação consistem no fato de que com máquinas novas eles conseguem modernizar a produção atendendo melhor aos pedidos dos tomadores; e ainda, ao financiarem o equipamento eles, de certa forma, conseguem estabelecer a fidelidade e, a manutenção do prestador para a execução dos serviços. Foi observado que existe ajuda até mesmo para compras de componentes, pois como a maioria dos ateliês não tem firma registrada esses têm dificuldade para efetuar compras.

Alguns entrevistados admitem fornecer algum tipo de ajuda somente se for solicitado pelos prestadores de serviço, portanto, não é uma atividade espontânea, e outros informam que não fornecem nenhum tipo de assistência. Somente uma empresa de médio porte revelou que: “Sempre ajudamos. Sempre que eles têm necessidade agente vai lá; máquina agente compra, *layout* da organização, conselho”[Sic](e.14).

O problema verificado com algumas das respostas fornecidas consiste no fato de que, na ânsia de ajudar, não se levando em voga os motivos do auxílio, estão infringindo diretamente a relação de emprego. De acordo com o Art. 3º da CLT “Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”. Portanto, quando se transfere parte do trabalho da

produção para pessoas físicas, de maneira contínua, tratando diretamente com estes, fornecendo inclusive a estrutura de trabalho se estabelece uma relação de subordinação, e isso dentro do entendimento da legislação trabalhista brasileira caracterizasse uma relação de emprego. Assim, caberia a empresa produtora de calçados efetuar o registro em carteira deste prestador de serviço. Esses talvez sejam os motivos que esse pessoal consegue junto ao Tribunal Regional do Trabalho ganho de causa quando elaboram uma reclamatória trabalhista, as próprias empresas produtores de calçados municiam os prestadores de serviço das provas necessárias para que a justiça compreenda como uma relação de trabalho.

#### **7.4.4 Conflitos**

Em função de tantos entraves que permeiam a relação tomador e prestador, é necessário tentar compreender com maior especificidade como se resolvem os conflitos que por ventura surjam na relação. Uma parte significativa da amostra disse que eles resolvem através de conversas, tentando chegar a um acordo que seja adequado para as partes. Porém, alguns entrevistados revelaram que se a situação tiver uma repercussão que venha a causar prejuízo expressivo eles optam por trocar de terceirizado. Um participante inclusive revela que na relação com os ateliês a predominância de uma relação de força no sentido de que “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Esta afirmação foi feita como uma maneira de expressar que cabe aos ateliês cumprirem a contento o serviço a eles determinado, e que caso isso não ocorra caberá à empresa produtora de calçados definir o que será feito com o ateliê que não cumpriu o serviço dentro das expectativas. Este tipo de postura deixa evidente que algumas empresas tentam se impor na relação como empresas núcleos, definindo os procedimentos e, a forma de relação a ser estabelecida.

Dentre os principais e mais importantes conflitos que ocorrem no arranjo produtivo estão: a negociação do preço em um primeiro momento e, a manutenção deste no decorrer do período da produção; o cumprimento de prazos para entrega do serviço; a falta de comprometimento, pois é comum que os prestadores assumam serviço com muitas empresas, prejudicando a qualidade do trabalho; o ateliê tende a passar a atender as fábricas maiores, deixando de acolher os menores em períodos chaves; problemas de relacionamento pessoal, do responsável pela parte da empresa com o pessoal do ateliê; e ainda surgem problemas quando o produto a ser desenvolvido é difícil de realizar, normalmente o pessoal do ateliê começa a questionar o preço achando que está aquém da realidade.

Um empresário admite que quando se faz a opção de trabalhar com terceiros se tem a expectativa de que este vá trabalhar somente para atender aquela fábrica, “então quando ele não tem a coragem de sair fora e explicar, ele começa a pegar de outra empresa e a atrasar o nosso” (e.13), para este empresário este é um dos conflitos mais complicados de se resolver, pois se leva um tempo para perceber o que efetivamente está acontecendo.

Alguns tentam estabelecer alguns padrões a fim de evitar que conflitos apareçam. Uma opção revelada foi estabelecer uma parceira exclusiva com os ateliês. É necessário registrar que esta possibilidade somente surge para as maiores empresas da cidade, pois como já apresentado anteriormente, estas conseguem poder de barganha para com os ateliês em função do volume de produção e, da continuidade de entrega de serviço. Uma empresa revelou que após um longo período de procura conseguiu fazer uma boa seleção de parceiros, hoje é possível dizer que os conflitos foram extintos e, a confiança permeia a relação entre as partes. Este é um princípio que deveria orientar as relações de negócios da localidade. Agir com base na confiança pode introduzir um dinamismo que é essencial à economia local. Neste caso relatado é possível perceber que, mesmo de forma incipiente, alguns empresários já conseguem perceber vantagem em estabelecer parcerias balizadas na confiança entre os pares.

#### **7.4.5 Controle de qualidade e cumprimento de prazo**

Como foi possível perceber a qualidade do serviço ofertado pelos ateliês e, o cumprimento de prazo por parte destes se constituem em fatores que ocasionam conflitos na relação que se estabelece entre empresas produtoras de calçados e, o prestador de serviço, assim, foi verificado uma parte das empresas produtoras de calçados tem por hábito fazer o controle do serviço do ateliê na volta deste para a fábrica, e outros não fazem nenhum tipo de controle de qualidade na entrega do serviço. Mas os que o fazem tomam por base a conferência visual de seus ‘revisores’. É possível afirmar que se trata de simples conferência, feita por poucos funcionários e, que desta forma abrange somente uma amostra da produção. Nenhum dos entrevistados informou acerca da existência de algum equipamento ou sistema de informática que auxilie neste serviço.

Registra-se uma variedade de posicionamentos para se resolver situações de não conformidade na entrega do produto. No quesito qualidade dos serviços a declaração mais corriqueira foi da existência de uma conversa entre as partes. Nesta conversa se tenta levantar o que efetivamente ocorreu para a baixa qualidade do serviço. O mais comum nessas situações é que, quando é detectada a responsabilidade do terceirizado, a maioria dos

respondentes manda refazer o produto, no mesmo ateliê, com o custo total para do terceirizado. Alguns deles relataram que caso persistam as falhas na qualidade da produção eles buscam novos parceiros para a realização do trabalho.

Foi possível perceber que existem algumas empresas que cobram do ateliê até mesmo quando se detecta problemas no produto quando este já está em posse do cliente final. O produto volta para a fábrica e essa desconta do ateliê desde a matéria prima utilizada, até o custo do transporte, enfim todas as despesas tidas até aquele momento. Esses relatos demonstram o estabelecimento de uma relação um pouco hostil por parte dos produtores de calçados para com os ateliês quando estes não cumprem com o esperado. Porém, existem algumas empresas que se encontram em um patamar intermediário, pois declararam que têm por hábito não cobrar o material que será utilizado para que se refaça o produto, mas o custo do retrabalho é por conta dos ateliês.

Outras fábricas, que representam 13% das que participaram desta pesquisa, se mostraram mais complacentes quando ocorrem problemas na produção do calçado por parte dos ateliês. Essas costumam se responsabilizar pelo custo da matéria-prima perdida e, também, pagam novamente para refazer o serviço, pois acreditam que se houve falha possivelmente está ligada com a falta de capacitação que deveria ser proporcionado a estes prestadores de serviço. Uma delas inclusive informou que envia um instrutor que faz o treinamento quando esses casos ocorrem. Mas que fique claro que, essa situação não é freqüente, pois essas fábricas procuram informar e aprimorar o relacionamento com seus parceiros terceirizados, e caso esses persistam nos erros essas empresas optam pela troca dos prestadores de serviço, assim como ocorre em quase todas as empresas que estão inclusas neste trabalho.

Não é possível, por não ser objetivo desta pesquisa, compreender o porquê das diferenças encontradas nas relações entre as empresas produtoras de calçados com os ateliês, no quesito de problemas na qualidade da execução do serviço. O que se supõem, levando em consideração a maneira como os entrevistados responderam ao questionário, é que isto pode ocorrer em função do perfil do proprietário de cada empresa. Aquelas empresas que têm um empresário mais arrojado, que está sempre em busca de aprimoramento – como uma forma de conquistar um melhor posicionamento de sua empresa no mercado – têm uma relação mais amistosa com os seus terceirizados. É possível conjecturar que estes compreendem e valorizam a importância em desenvolver parcerias saudáveis e, duradouras para que se consiga o desenvolvimento.

Outro aspecto possível pode ser o fato de que estes empresários, mais brandos na relação com os ateliês, queiram manter uma ligação amistosa e, constante, a fim de poder contar com os terceirizados nos períodos de alta produtividade na localidade. Conforme já relatado anteriormente este é um problema recorrente na localidade e, que dificulta sobremaneira a produção durante a alta temporada.

No que tange a definição de metas que devam ser atingidas pelas terceirizadas na prestação dos serviços, 30% delas enunciaram que a meta é pelo dia de serviço, eles costumam levar em um dia e, no dia seguinte, quando vão levar mais serviço, recolhem o serviço entregue no dia anterior. Inclusive alguns revelaram que eles são obrigados a entregar sob pena de não manterem o serviço com o ateliê caso este venha a ter problemas com essas metas estabelecidas. Cerca de 60% delas informaram que a meta é definida pela capacidade produtiva de cada ateliê, que é combinada e, analisada a cada nova coleção. Somente um fabricante disse que a quantidade que vai para cada prestador de serviço depende do modelo a ser trabalhado, ele deu este relato por se tratar de um produto de alto valor agregado e, que a cada modelo o trabalho de execução é bastante diferente de outros modelos. É possível interpretar que a definição de metas de cada empresa produtora de calçados se dá em função da forma como a empresa escoar sua produção ou, pela quantidade que ela produz.

Vale aqui complementar que o sistema que garante a entrega do serviço no prazo combinado está expresso através das metas que devem ser cumpridas pelos prestadores de serviço, sendo que estes são constantemente avaliados pela sua capacidade de cumprir com o previamente estabelecido pelas empresas produtoras de calçados, e desta forma conseguir manter a continuidade da troca de serviços. Um fato a ser relatado, que foi verificado através de observação livre, é que algumas empresas que fazem parte desta pesquisa disponibilizam veículos de transporte para entregar e recolher o produto para os ateliês. Porém, nas empresas menores o que se presenciou foi que os ateliês é devem providenciar a retirada e a devolução do serviço na fábrica produtora de calçado.

Não existe no arranjo nenhuma forma clara de premiar ou de penalizar os ateliês no caso destes conseguirem atingir sua meta, mas ficou evidente que eles mantêm ou não o serviço com o ateliê levando em consideração a capacidade deste em prestar, ou não prestar, os serviços no tempo previamente definido.

Conforme já relatado anteriormente as empresas produtoras de calçados se relacionam com diversos ateliês e, a quantidade desses tem uma razão direta com o porte da empresa. Este fato pode ser justificado levando em consideração que as médias empresas têm uma maior de produção, que essas tem uma coleção mais ampla e por terem produtos com maior

valor agregado, necessitando assim de mais prestadores de serviços e, que esses ofereçam serviços especializados e, diferenciados. Esta última afirmação se faz, pois foi comum ouvir por parte dos entrevistados que eles têm ateliês específicos para cada parte do calçado, a saber: ateliês para a confecção do cabedal, para o solado, para a montagem, para a costura, ateliês somente de colagem, para pintura de salto, para pintura de solado, forração de palmilha, dentre outros.

No que concerne ao tempo médio que os mesmos ateliês prestam serviço para as empresas produtoras de calçados fez-se a opção em se elaborar a média encontrada separando-as pelo porte da empresa. Assim, o que se registra é que as médias empresas conseguem manter uma relação de parceria mais duradoura, tendo em média quatro anos de convivência com os mesmos ateliês, já as pequenas empresas participantes obtiveram uma média de um ano e meio, e as micro-empresas uma média de dois anos. No caso específico das médias é possível discutir que a duração dos relacionamentos se justifique, por dois motivos: os ateliês reconhecem o potencial destas em repassar o serviço de forma mais constante; ou ainda, pode estar relacionado com o tempo de existência das médias empresas na localidade. Em base aos dados de fundação das empresas obtidos nessa pesquisa se verificou que 75% das médias empresas têm mais de dez anos de estabelecimento na localidade, e 25% dessas têm mais de vinte e cinco anos. Em função de um período maior de existência é de se conceber um maior convívio entre elas e os ateliês, e assim de se supor que já se tenha estabelecido uma relação onde a confiança entre as partes aconteça, tendendo a aumentar com o tempo de convivência.

Tentar manter uma relação mais duradoura com os terceirizados é uma constante para os participantes desta pesquisa, haja a vista, a dificuldade em estabelecer novas parcerias que venham atender às necessidades a contento. Alguns deles revelaram que a dificuldade se apresenta dependendo do tipo de serviço prestado pelo ateliê. Por exemplo, os ateliês de costura são os mais difíceis, pois em função da grande procura por esse tipo de trabalho e por não exigir tanta especialidade eles não mantêm fidelidade com seus tomadores.

Na tentativa de fazer com que estes não deixem de prestar o serviço às empresas produtoras de calçados costumam fornecer todo o maquinário necessário, dando assistência técnica e, manutenção. Alguns empresários se ressentem por dependerem desses prestadores, e reconhecem que o relacionamento com eles se apresenta vulnerável, alguns discutem que essas pessoas já trabalham em casa para não ter muito compromisso, deixando assim uma situação de insegurança para os produtores. Esses têm que arrumar artifícios para a

conservação do ateliê, sendo que em algumas fábricas chegam a confiar até 45% de sua linha de produção para estes parceiros.

A decisão de externalizar determinadas fases do processo produtivo estabelece a relação de subcontratação de serviços. O recurso da terceirização é uma prática facilmente encontrada em aglomerações produtivas. Geralmente as empresas de maior porte surgem como contratantes, e as MPE's como subcontratadas. No arranjo produtivo de São João Batista o comum é encontrar prestadoras de serviços atuando informalmente no mercado. E isto se caracteriza em um dos principais motivos que justifica a inconstância na relação das empresas produtoras de calçados com os terceirizados. Na idéia dos empresários, pelo fato dos ateliês não terem firmas registradas, e por serem constituídos na sua essência por familiares, esses não assumem a responsabilidade de se manter como parceiros, pois costumam se manter ativos somente enquanto o 'negócio' estiver dando retorno financeiro.

O que acontece em São João Batista é similar ao que ocorre em quase todos os arranjo produtivo especializados na produção de calçados no Brasil. A contratação de serviços de terceiros deixa de ser um recurso adotado somente em casos excepcionais passando a se constituir em uma espécie de 'organismo' interno à estruturação do aglomerado produtivo. De acordo com Ruas (1995), as razões para o uso regular da subcontratação ficam expressas em função da carência de mão-de-obra especializada; da flutuação da demanda; da economia que se pode conquistar em não necessitar adquirir e dar manutenção em tantas máquinas; em não precisar redimensionar suas instalações; tentando conquistar a eficiência de terceiros.

No caso de São João Batista, o que se evidenciou é que uma parte considerável das empresas, participantes deste estudo, não consegue a eficiência dos seus terceirizados sendo essa uma questão que trás transtornos constantes nas relações. Outro fator é que muitas fábricas fornecem por sua conta o maquinário necessário para o serviço, alguns revelaram que cobram pelo equipamento, mas outros fornecem o equipamento e, somente o tem de volta caso o ateliê deixe de prestar serviço para ele.

Não é possível delinear uma tendência para a relação entre empresas produtoras de calçados e os ateliês, mas em função das insatisfações apresentadas por parte das tomadoras é chegada a hora de rever os relacionamentos cabendo aos contratantes exigirem mais qualidade no serviço prestado. Aparentemente, as empresas tomadoras se acomodaram com a situação, que por mais complicada que se apresente, ainda se demonstra vantajosa em função de que o tipo de vantagem competitiva estabelecida naquele arranjo produtivo é o do baixo custo.

## 7.5 A VISÃO DOS PRODUTORES SOBRE A PARTICIPAÇÃO DO GOVERNO E DAS INSTITUIÇÕES

### 7.5.1 As ações dos governos municipal, estadual e federal no arranjo produtivo

Na percepção das médias empresas locais 50% delas não conseguem perceber qualquer participação por parte do governo, nas esferas municipal, estadual e federal, 50% dizem que conseguem perceber, mas movimentações singelas e não necessariamente efetivas. Apesar de 70% das pequenas empresas exprimirem que percebem a presença de ações governamentais não teceram nenhum comentário e, não relataram que ações seriam estas. Somente uma pequena empresa afirmou categoricamente que não percebe nenhuma ação, e outras disseram que por vezes percebem. No caso das micro-empresas quase 60% ações com o apoio governamental, citando que a prefeitura custeia certos valores para a participação em feiras, viagens para outros pólos produtivos e, a feira da moda que existe na localidade, organizada pelo Sincasjb e, Sebrae que conta com o apoio da Prefeitura.

De acordo com o descrito acima fica evidente que somente a Prefeitura Municipal participa diretamente fornecendo algum apoio, principalmente para os micro-empresários. Não se evidenciou nenhuma participação direta do Estado de Santa Catarina, nem tão pouco do Governo Federal, a contribuição fica expressa nos repasses feitos para o Senai e Sebrae, mas não se verificou ações diretas destes na localidade. Um médio empresário revelou a dificuldade existente em se conseguir até mesmo dinheiro dos bancos, Federal e Estadual, que estão estabelecidos na localidade. Este informou que a burocracia é tamanha e que eles costumam captar recursos em instituições financeiras particulares, com juros maiores, em função de que as agências que deveriam apoiar os empresários dificultam. Ele complementou afirmando que os bancos internacionais costumam ser mais sensatos na tratativa com os produtores de calçados da região.

A arranjo produtivo de São João Batista vem desenvolvendo suas atividades produtivas basicamente sem apoio governamental, ao não ser pelos repasses que são feitos, definidos em Lei, para o Senai e Sebrae, que atuam na localidade. O primeiro estabelecido em uma unidade, que conforme já relatado anteriormente, é a instituição de ensino que se especializou na atividade produtiva do calçado, oferecendo desde cursos até consultorias específicas aos calçadistas. E o segundo, atuava através de contrato celebrado com o Sincasjb.

### 7.5.2 As ações dos sindicatos, instituições de apoio e cooperativas locais no arranjo produtivo

Os sindicatos, instituições de apoio, e cooperativas podem se transformar em elementos que favoreçam o desenvolvimento do arranjo, inclusive influenciando a capacidade competitiva do arranjo. Tais entidades podem promover ações pautadas em princípios de cooperação considerando que essas se preocupem em ofertar serviços comuns às empresas, tais como, o estímulo à percepção da visão de futuro, disponibilidade de informações, promoção de ações conjuntas, incitando o desenvolvimento do sistema de ensino, organizando eventos técnicos e comerciais, auxiliando na definição de ações estratégicas, dentre outros.

**Tabela 40 - Contribuição de sindicatos, instituições de apoio e cooperativas locais segundo as empresas da amostra do arranjo produtivo calçadista de São João Batista – SC, 2006**

Contribuição						%
	Nula	Baixa	Média	Alta	Total	Índice (1)
Auxílio na definição de objetivos comuns	9,7	12,9	19,4	58,1	100,0	0,74
Estímulo na percepção de visões de futuro	9,7	19,4	22,6	48,4	100,0	0,68
Disponibilização de informações sobre matérias-primas, equipamento, assistência técnica, consultoria, etc.	29,0	19,4	16,1	35,5	100,0	0,51
Identificação de fontes e formas de financiamento	38,7	22,6	22,6	16,1	100,0	0,36
Promoção de ações cooperativas	16,1	12,9	19,4	51,6	100,0	0,67
Apresentação de reivindicações comuns	22,6	6,5	22,6	48,4	100,0	0,64
Criação de fóruns e ambientes para discussão	22,6	6,5	19,4	51,6	100,0	0,65
Promoção de ações dirigidas a capacitação tecnológica de empresas	16,1	12,9	22,6	48,4	100,0	0,66
Estímulo ao desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local	12,9	6,5	22,6	58,1	100,0	0,74
Organização de eventos técnicos e comerciais	9,7	6,5	19,4	64,5	100,0	0,78
Amostra (Nº de Empresas)	31					

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

(1) Índice =  $(0 \cdot N^{\circ} \text{ Nulas} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas por Porte})$ .

Com relação a contribuição que os órgãos de apoio existentes no arranjo produtivo de São João Batista podem oferecer para os produtores de calçados, a Tabela 40 evidenciou que esses reconhecem que os órgãos atuam mais na organização de eventos técnicos e comerciais, pois atribuíram índice de 0,78 para este item, que pode ser interpretado como de média para alta importância. Outros dois itens obtiveram índices de média para alta importância foram os de auxílio na definição de objetivos comuns e, o estímulo ao desenvolvimento do sistema de ensino e, pesquisa local. Quase a totalidade dos respondentes relatou que estes dois itens foram mais claramente percebidos após o desenvolvimento do Projeto APL. O projeto teve seu início em 08/12/2003 e término em dezembro de 2005.

Em relação ao item da disponibilidade de informações, que obteve um índice de 0,51, abaixo da média, o que se pode perceber, é que na verdade existe a oferta destes serviços, mas alguns empresários desconhecem por não terem o hábito de procurá-los; outros se ressentem pelo custo cobrado para obter as informações, e outros ainda se recusam a pagar por estes serviços o que efetivamente inviabiliza a oferta, pois as instituições somente podem disponibilizar estas informações através de convênios feitos e que, portanto geram custos.

No que concerne ao item de identificação de fontes e formas de financiamento, que obteve o menor índice, 0,36, ao se relacionar com as outras duas vezes que este item obteve baixa avaliação por parte dos respondentes desta pesquisa, fica evidente que existe uma necessidade premente em se procurar disponibilidade de recursos para a localidade, pois é possível aventar que muitas empresas poderiam ser beneficiadas e, por conseguinte a localidade como um todo, se existissem linhas de financiamento que pudessem apoiar efetivamente os empresários do município. Muitos deles relatam que têm dificuldades para compreender como conseguem se manter em um mercado tão competitivo sem praticamente obter financiamento para desenvolver suas atividades produtivas.

Ao se fazer uma análise geral da tabela acima é possível discutir que exista uma representatividade reconhecida de que as instituições de interesse comum estão de certa forma atuantes e, na medida que este interesse comum recebe uma valoração regular, isto pode denotar o desenvolvimento da questão do associativismo local, aonde por vezes se valoriza a atuação e, por outras se cobra melhor desempenho destas instituições coletivas. Todavia, os índices atribuídos evidenciam que a estrutura estabelecida na localidade não está sendo utilizada na intensidade devida pelas empresas para os serviços disponíveis, deixando assim de explorar os possíveis benefícios que essas instituições poderiam oferecer.

De acordo com relato dos participantes o problema a ser resolvido, no que tange as instituições de apoio, consiste na atitude do Sincasjb que deve abandonar por vez a postura que se assemelha sobremaneira a de um partido político, que se preocupa em atender basicamente a necessidade de seus partidários, é forçoso que passe a permear dentro desse organismo à preocupação com o coletivo. As relações devem ser aprimoradas e, não deixar de contemplar questões produtivas, tema este que deve ser o alvo de conquista de todos os envolvidos no processo do arranjo produtivo de São João Batista.

## 7.6 AS FORMAS DE GOVERNANÇA ENCONTRADAS NA LOCALIDADE

O objetivo de estudar as formas de governança que ocorrem nos arranjos produtivos é uma maneira de entender a dinâmica do processo e compreender quais são os atores ou instituições que fazem a coordenação e que podem vir a afetar, positiva ou negativamente, o desenvolvimento produtivo local. Mas fato a ser revelado é que, de acordo com Humphrey e Schmitz (2000), normalmente, o que se encontra em agrupamentos produtivos é a combinação de formas de governança, lançando assim o nome de governança híbrida, portanto, em um mesmo local pode vir a existir várias formas de governança como uma maneira de atender a diversidade de experiências.

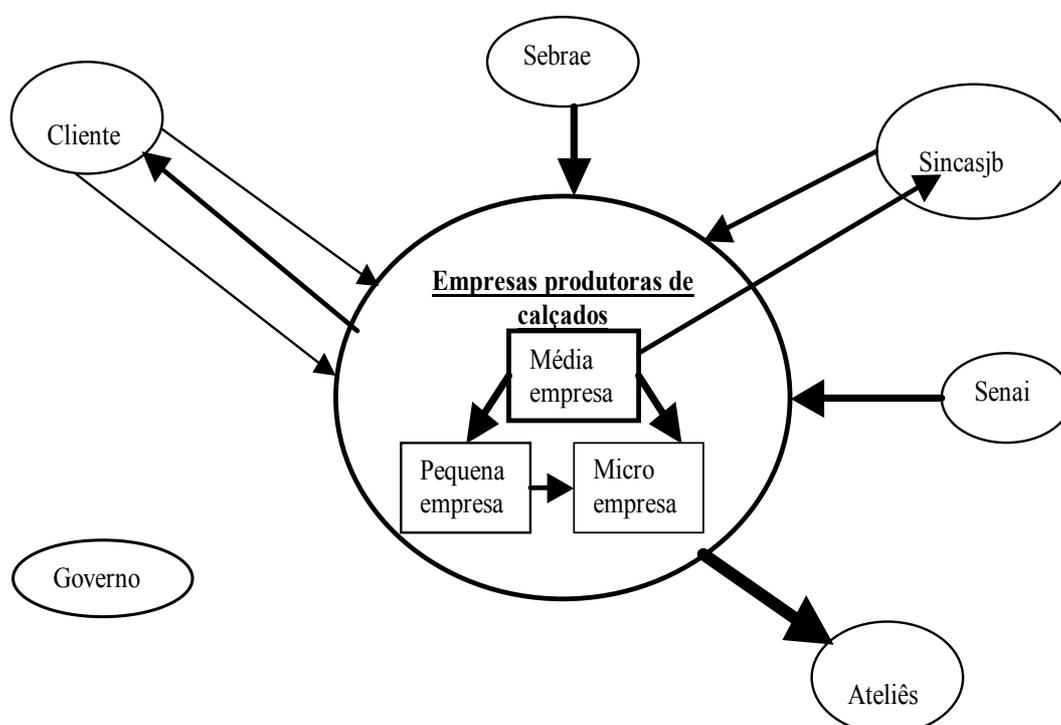


Figura 3: Formas de governança encontradas no arranjo produtivo de São João Batista  
Fonte: elaboração própria

O objetivo em se elaborar a Figura 3 foi de demonstrar de maneira sistematizada como ocorrem as relações que foram possíveis de serem observadas. A relação existente entre as empresas produtoras de calçados ocorre, aparentemente, com cada empresa definindo seus produtos e suas estratégias de vendas, mas ao se aprofundar a análise em verdade se percebe que as médias empresas influenciam diretamente no desempenho das MPE's do arranjo. A suposição da existência de algumas empresas que influenciam ocorre em função de alguns

relatos que dão indícios de que algumas empresas, de maior porte, conseguem influenciar as de menor porte principalmente quando as vendas não ocorrem dentro do esperado.

Para alguns participantes à medida que as médias empresas vão atingindo sua capacidade de vender a produção, o excedente tende a ir para as empresas de menor porte. Em contrapartida, quando essas não conseguem atingir as metas de venda, tendem a reduzir seus preços e, a aumentar suas condições de pagamento, o que traz situação de difícil acompanhamento por parte das empresas menores. Assim, as MPE's passam a ter mais dificuldade em conseguir inserir seu produto no mercado tendo que se sujeitar as regras impostas pelas empresas maiores que fazem uso de uma 'guerra' de preços e, de prazos, de certa forma perigosa para o bom andamento geral da competição dentro do arranjo produtivo de São João Batista. Mas as pequenas empresas, que costumam ter uma estrutura um pouco melhor do que as micro acabam desenvolvendo jogo similar a das médias empresas interferindo diretamente as micro-empresas.

É possível discutir que na localidade a ocorrência maior da relação estabelecida entre os produtores de calçados se dê através da relação de governança na conformação **anel-núcleo**, apresentada por Storper e Harrinson (1994), que traz como característica algum grau de hierarquia e assimetrias, se supondo a existência de empresas líderes que influenciam, sem determinar, o comportamento dos produtores.

No caso da convivência entre os produtores de calçados e ateliês ocorre uma convivência conturbada onde os produtores controlam diretamente a relação e poucos oportunizam aos prestadores de serviços a transmissão do conhecimento sobre a produção, que poderia proporcionar que as especificações do produto fossem cumpridas. Por mais que os produtores de calçados se aborreçam pela falta de qualidade do serviço prestado o que se verifica é que as interações entre tomadores e subcontratados não passa da esfera da produção, não oportunizando assim que se consiga alcançar os ativos que realmente poderiam conferir valor as mercadorias.

Na relação entre produtores de calçados – compradores de serviços, e os ateliês – vendedores de serviços – fica evidente a predominância de duas formas de governança preconizadas por Storper e Harrinson (1994) que objetiva compreender a relação de poder que se manifesta no relacionamento entre empresas. Para este caso específico o que predomina é o relacionamento definido como **anel-núcleo, com empresa líder** que tem como característica as assimetrias e hierarquias definidas, onde a líder determina as estratégias dos produtores. E no caso das empresas produtoras de calçados de maior porte, que indicaram a procura da exclusividade desses prestadores, como forma de garantir a prestação do serviço, fica evidente

a relação **núcleo sem anel**, onde a empresa tomadora detém o controle das ações, fazendo com que o ateliê sobreviva em função do que ela definir.

Mas, ainda é possível afirmar que a convivência estabelecida entre os produtores de calçados e, os ateliês pode ser compreendida dentro de dois tipos de coordenação de atividades econômicas preconizadas por Humprey e Schimitz (2000). Percebe-se uma relação **quase-hierárquica**, em alguns casos, onde se verifica um alto grau de controle do comprador – produtor de calçado, sobre o produtor – ateliê. O primeiro define o produto, e tende a perder desempenho caso os ateliês não estejam à altura – qualidade, eficiência na entrega, controle de estoque. Os compradores investem em produtores específicos e, assim tentam amarrar sua cadeia. E, ainda se verifica a existência do tipo de governança **hierárquica** onde os compradores têm propriedade direta nas operações. Este define o produto, que pode envolver inclusive a tecnologia do produtor. Esses fatores o favorecem o controle direto do processo de produção.

Na relação existente entre os produtores de calçados e seus clientes o que se conseguiu elucidar foi que a relação com o mercado ocorre com a mescla de dois tipos de governança preconizadas por Humphrey e Schmitz (2000). Em alguns casos o predomínio se dá na **relação com o mercado dentro de um limite definido** (*arm's length market relations*), que tem como característica principal o fato de que o comprador e o produtor não colaboram entre si na definição do produto. Ou o produto é padrão, ou o produtor define sem levar em conta as preferências do cliente. Nesses casos o risco para o comprador é considerado baixo, pois cabe ao produtor a elaboração do produto apostando na sua aceitação pelo mercado. E geralmente o conhecimento dos compradores sobre o local surge através da reputação dos produtores ou de um fabricante em particular.

Outro tipo de governança encontrada na relação dos produtores com seus clientes, mas que representa um percentual pequeno nas vendas nacionais e nas exportações, é a **governança de redes**, que se caracteriza por estabelecer uma cooperação entre os pares. O produtor e o comprador definem conjuntamente o produto. Este tipo de governança é mais comum quando, tanto o comprador quanto o produtor, se demonstram inovadores e tem tecnologias próximas. O risco é minimizado, pois o produtor divide a elaboração do produto com o cliente. Geralmente neste tipo de governança se consegue estabelecer a interdependência.

No que concerne a relação entre os produtores de calçados e as agências de apoio do governo, fica evidente que as ações realizadas pelos Governos, seja municipal, estadual ou federal são rudimentares não atendendo a necessidade do arranjo produtivo nem mesmo no

questo financiamento para as atividades produtivas. Somente a Prefeitura local deu mostras de participar em algumas ações. Assim sendo, não existe por parte desses atores o papel de elementos catalisadores no sentido de viabilizar a criação de ações que fomentem a competitividade e, o desenvolvimento de ações conjuntas entre empresas.

Ao se analisar a participação das instituições privadas como Sebrae, Senai e Sincasjb, o que se verifica é o empenho dessas em conseguir estabelecer, em conjunto com os produtores, a melhoria da competitividade industrial local. Foi possível relatar a parceria entre esses atores no sentido da procura da melhoria das estratégias da localidade, de maneira que o agrupamento, como um todo, consiga êxito dentro da competição nacional e, global. Revela-se o importante papel do Senai, que se apresenta como um coordenador das atividades técnicas, educacionais e, de fornecimento de serviços especializados para toda a localidade.

O Sebrae, através do Projeto APL, teve grande relevância para a coordenação de ações, que conseguiram reforçar a formação técnica na produção de calçados; conseguir capacitar junto com o Senai, a mão-de-obra existente na localidade; capacitar os gestores empresariais; apresentar para os envolvidos no processo produtivo a importância das ações de governança para o arranjo produtivo; implantar sistemas de gestão de qualidade, através do fornecimento de consultorias e, de prêmios que visam estabelecer o interesse na melhoria do processo produtivo; conseguiu através de acordos instituir laboratórios de *design*; e mais importante foi a conquista do início do processo de socialização entre os produtores, onde alguns empresários passaram a realizar pesquisas de *benchmarking* visitando empresas locais.

Estas duas instituições se estabeleceram como importantes parceiros para o desenvolvimento das atividades de São João Batista. O problema encontrado com relação à atuação das instituições locais privadas se deu na forma como o Sincasjb coordena as ações. Ficou evidenciado que as empresas maiores, habitualmente tem seus representantes eleitos como membros da diretoria do referido sindicato e, desta forma costumam interferir nas ações desta instituição. Por vários momentos o Sincasjb foi citado como um parceiro que pode ser de grande importância, mas que em função das características administrativas existentes, até o momento desta pesquisa, não consegue atender as expectativas dos produtores de calçados.

Sugere-se que este assumo um papel similar a uma agência de desenvolvimento local, que dê suporte as empresas. O papel do agente é o de intermediar ou facilitar o desenvolvimento de interações sistêmicas no âmbito local. Para tanto é necessário que se desenvolvam quatro características, que de acordo com Albagli (2002) contribuem para o sucesso desta intermediação. Deve-se deixar claro uma estratégia de maneira que todos saibam o que se espera do arranjo; deve-se considerar às necessidades dos usuários dos

serviços, inclusive reorientando as ações se assim se fizer necessário; é necessário que se mantenha o equilíbrio entre o respeito à autonomia e à orientação do desenvolvimento local; e este deve procurar fortalecer a capacidade de governança do arranjo, que se bem estruturada, pode auxiliar no alcance de vantagens competitivas melhorando a organização dos atores.

Fato interessante de se registrar é que um mesmo produtor pode estabelecer todas as formas de governança, apontadas até o momento, com seus prestadores de serviço, com clientes, fornecedores e com as instituições, inclusive sendo possível que um mesmo tomador mantenha relações de coordenação de atividades diferentes com um único prestador, caracterizando a existência da governança híbrida dentro de uma mesma relação.

Outro fato percebido no arranjo produtivo de São João Batista, é que até o momento deste trabalho, não se registra a existência de ações coordenadas entre os produtores no intuito de melhorar as estratégias do agrupamento. Não se verificou a união dos diversos atores para a conquista de produtos com maior eficácia; nem tentativas conjuntas para aumentar a produção investindo em produtos mais sofisticados e, que trabalhem com mais tecnologia; e nem tampouco ficou evidente o trabalho em conjunto para o alcance de um melhor desempenho no mercado global através do implemento das exportações.

No sentido das exportações o único registro que se teve foi que o consórcio de exportação que foi estruturado a cerca de oito anos por alguns empresários locais, como o apoio do sindicato das indústrias, não funcionou a contento e encontra-se desativado. No período desta pesquisa, o Sincasjb estava à procura de novos parceiros. A pesquisa estava sendo feita com firmas localizadas fora do arranjo para que essas elaborassem uma proposta de forma a reestruturar um novo conceito de consórcio de exportação para os produtores de São João Batista. Neste sentido a instituição de apoio Sincasjb está tentando prover a devida colaboração para o alcance das melhorias necessárias.

Ficou evidente para esta pesquisa, que ainda não existem grandes empresas externas a localidade que detenham a coordenação das ações dentro do arranjo produtivo de São João Batista. Não está estabelecido na localidade o tipo de governança **cadeia dirigida pelo comprador**, elaborado por Gereffi (apud HUMPHREY; SCHMITZ, 2000), onde normalmente grandes compradores, por vezes internacionais, exercem o papel principal na coordenação de uma extensa rede de empresas que se caracterizam por serem subcontratadas de serviços, fabricando o produto acabado de acordo com as especificações de seu comprador, ficando a mercê dos canais de comercialização e, de distribuição do agente dominante e, dependendo de maneira direta da marca da empresa articuladora. Geralmente esses articuladores são capazes de coordenar até mesmo a cadeia internacional de suprimentos,

interferindo de maneira direta nas definições estratégicas das empresas subcontratadas. O desenvolvimento da aglomeração irá depender da sua posição na cadeia, da sua interação com os outros elementos.

Em São João Batista a ocorrência mais visível é da **governança híbrida**, que tende a fazer tratativas diferentes dependendo do tipo de relação que se pretende, no sentido de atender a diversidade de experiências. Esta é uma maneira adequada de gerir atividades coordenadas no sentido de se ajustar relações conforme a necessidade, porém o ideal a ser conquistado pelo arranjo produtivo de São João Batista seria a conformação de organizações estruturadas através do tipo **rede de empresas** ou **distrito industrial**, preconizada por Gurisatti (2002), que estimulasse a participação dos pares nas decisões estratégicas da rede, pois é sabido que os empresários que pretendem sobreviver devem ter condições de conhecer e prever o sucesso ou provável insucesso dos produtos ou das ações das lideranças, onde se observasse a subdivisão entre os operadores com relação à análise de mercado, projeto de produtos, processos decisórios, lucros e investimentos.

Neste preceito os envolvidos são chamados para fazer escolhas da cadeia de valor e, com quem colaborar. Geralmente este princípio demonstra mais eficiência quando os envolvidos são expostos as turbulências externas. O jogo elaborado faz com que surja maior envolvimento dos empresários e participantes, possibilitando inovações mais rápidas; divisão de riscos; diminuição no tempo de comercialização e, possíveis custos mais baixos para a reestruturação em caso de choques que vêm de fora do distrito. Os participantes não necessitam dispor de grandes capitais para assegurar o desenvolvimento, cada um investe o que é necessário para a fase do processo que lhe compete. Um empresário que está inserido em um processo de distrito industrial deve participar do jogo coletivo caso contrário poderá ficar isolado, correndo o risco de se ver marginalizado. Além disso, trabalhar em distrito ou rede de empresas se demonstra mais adequado para o enfrentamento da globalização devido a sua capacidade de flexibilidade para se adequar mais facilmente ao imprevisível.

## **8 AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES SOBRE O DESEMPENHO DO ARRANJO PRODUTIVO**

Foi organizado como as instituições de apoio e, fomento, que estão estabelecidas no município de São João Batista, percebem o desempenho do arranjo produtivo de São João Batista. Assim este capítulo está dividido em quatro seções, sendo que na seção 8.1 traz-se a visão do Sebrae; na 8.2 avalia-se a participação do Sincasjb; na seção 8.3 aponta-se a visão do Senai e por fim, na seção 8.4 caracteriza-se a percepção do representante da Secretaria de Desenvolvimento da Prefeitura da cidade.

### **8.1 SEBRAE**

Em São João Batista o Sebrae contava com um escritório de representação, pois empresa tem uma unidade sediada no município de Tijuca, a 30Km de distância da cidade. Este escritório estava localizado nas dependências do Sincasjb e foi estruturado para que um representante da instituição pudesse desenvolver o trabalho do Projeto APL de São João Batista. Projeto APL teve início em dezembro de 2003 e, término em novembro de 2005. Este representante concedeu duas entrevistas para esta pesquisa, uma em julho de 2005, quando o projeto estava em andamento, e outra em abril de 2006, em uma época que o projeto estava sendo negociado para a sua possível renovação.

De acordo com informações esse projeto começou a ser negociado em 2002 quando o Sincasjb, representando seus associados, procurou o Sebrae na tentativa de solucionar questões da manutenção da qualidade dos calçados no município. De imediato o Sebrae se prontificou a estruturar uma proposta de trabalho que pudesse auxiliar em outros aspectos necessários no sentido de intensificar a produção de São João Batista. Nos estudos iniciais já se identificou que o município tinha características de um arranjo produtivo local. Proposta aprovada surge o Projeto: APL de Calçados de São João Batista, em parceria estabelecida com Sincasjb, Senai e Sebrae, que teve como objetivo geral “elevar a produção e a competitividade da cadeia produtiva do APL, com ênfase nas MPE’s, para gerar ocupação e renda de forma sustentável”, e o público alvo abrangia além dos fabricantes de calçados, os ateliês localizados no município de São João Batista (SIGEOR, 2005).

Este projeto foi elaborado com a previsão de alcance de vinte ações, a maioria delas voltadas para a educação e, uma específica para a governança, sendo que as principais delas foram: reforçar a formação técnica na produção de calçados; capacitar a mão-de-obra já

existente na localidade; capacitar os gestores empresariais tanto das empresas produtoras como dos ateliês; capacitação em governança no arranjo produtivo; implantar sistemas de gestão de qualidade; instituir um laboratório de *design*; realizar pesquisas de *benchmarking* entre os empresários locais. De acordo com o representante do Sebrae todas essas ações foram implementadas e obtiveram sucesso, dentro de suas perspectivas o relatório finalístico, que no período deste trabalho estava sendo elaborado, apontaria a *performance* valorosa das ações praticadas.

Em função do convívio de praticamente dois anos no pólo produtivo de São João Batista foi possível o representante da instituição avaliar o desempenho do arranjo produtivo. No início das atividades do Sebrae na localidade a maior dificuldade encontrada “foi trabalhar a cabeça do empresário” para o representante do Sebrae: “é uma mudança de cultura, de comportamento. É uma coisa a médio e longo prazo, não se pode chegar aqui e achar que as coisas irão funcionar de imediato”. Em geral os empresários foram bastante resistentes, alegavam que aquele programa duraria somente dois meses e, que eles não iriam perder o tempo deles participando das ações propostas. Mas, em função do apoio de alguns empresários e, com a demonstração do trabalho sério desenvolvido, as barreiras foram caindo e, no final do projeto muitos foram os que participaram ativamente de algumas ações.

O representante do Sebrae credita ao projeto APL o fato das pessoas da localidade passarem a confiar mais nas instituições. Ele revelou que o diferencial competitivo de São João Batista teve seu marco a partir da estruturação do projeto. Na visão deste atualmente é possível perceber que estão crescendo a quantidade de parcerias desenvolvidas entre os empresários, principalmente aqueles que se dispuseram a participar de alguns cursos oferecidos no decorrer do projeto.

O mote do projeto foi passar para estes atores produtivos que eles deveriam proteger o que era estratégico, como preconizam Yoshino e Rangan (1996), as empresas devem manter protegidas as suas competências principais e as vantagens estratégicas, porém o que não estiver incluso nessas condições pode ser perfeitamente tratado através de ações cooperativas, onde duas ou mais empresas elaboram contribuições contínuas entre as partes. No caso do calçado o ponto nevrálgico seria basicamente o desenvolvimento do desenho, pois o processo fabril é basicamente igual.

Ao ser questionado se o Sebrae é considerado pelos empresários como um coordenador de ações dentro do arranjo produtivo, o entrevistado afirmou que sim, pois esta instituição, na visão dele, está se constituindo como um grande parceiro, inclusive os empresários conseguem distinguir claramente quais são as ações desenvolvidas pelo Sebrae.

Ele revela que muitos empresários já comparecem as reuniões sem a resistência inicial e deixam evidente que estão ali, pois sabem que serão tratados assuntos importantes para o crescimento coletivo do arranjo produtivo. A diferença, na visão deste, é expressiva se comparado os dias atuais com o início do projeto. Há época era difícil se conseguir trinta empresas participando das reuniões, no final de 2005, dependendo do assunto, essas chegavam a contar com a participação de até cem empresas.

O fato de o empresariado local ser composto de pessoas jovens, faixa de 20 a 40 anos foi comentado por este respondente como um fator altamente favorável. Estes costumam participar mais de cursos e buscam a capacitação, estabelecendo assim uma nova visão. Na opinião do entrevistado os empresários de São João Batista não têm muita dependência do governo, e o crescimento da localidade se deve basicamente ao arrojo destes. Diz não ser hábito desses esperarem ajuda governamental para viabilizar viagens ao exterior para captarem a tendência da moda e, auxílio para a compra de máquinas e equipamentos modernos.

Na percepção do respondente as pessoas de São João Batista têm orgulho em trabalhar com calçado, mas ainda não perceberam que a cidade está se tornando referência nacional neste produto, assim eles não compreenderam o grande potencial da marca São João Batista. Mas acredita que isto será desenvolvido aos poucos seja por necessidade ou por conscientização.

É preocupação do Sebrae capacitar o pessoal do Sincasjb de maneira que esses consigam dar continuidade ao trabalho iniciado com o Projeto APL. Neste ponto se registra que após o início das atividades do projeto desenvolvido pelo Sebrae, em final de 2003, o Sincasjb sofreu uma reestruturação sendo contratado um secretário executivo que trabalha constantemente junto com o Sebrae.

Foi possível perceber que o Projeto Sebrae trouxe um fortalecimento importante para o desenvolvimento de ações produtivas do calçado em São João Batista. Durante as entrevistas com os empresários esses confirmavam constantemente que mais importante para eles do que o sindicato da indústria calçadista esta o Sebrae, pois através do desenvolvimento de seus projetos esse atendia as expectativas dos empresários. A reclamação geralmente recaía na falta de comprometimento dos outros empresários, em dar continuidade aos cursos. Em momento algum foi citado falta de empenho ou quebra de expectativas em relação ao desenvolvimento do Projeto feito pelo Sebrae em parceria com Sincasjb e, Senai. O que por vezes se ouviu foi o descrédito de alguns empresários que não participaram de nenhuma ação

desenvolvida pelo Projeto, não sendo possível levar em consideração o descrédito em função que esses nem ao menos oportunizaram a participação em algum curso oferecido.

Esta instituição conseguiu se consolidar como um agente da governança dentro daquele pólo produtivo. Muito se deve ao perfil do representante do Sebrae que detém vasto conhecimento na atividade produtiva e aparentou ter o traquejo necessário para lidar com as resistências conseguindo reverter estas transformando os céticos em praticantes da idéia de que através da capacitação e, da troca de informação é possível o alcance de objetivos.

## 8.2 SINCASJB

O Sincasjb foi constituído em maio de 1990, com o intuito de representar e defender os interesses da categoria dos fabricantes de calçados. Em março de 2006, este contava com praticamente cem associados. As mensalidades cobradas dos associados modificam em função da quantidade de funcionários que estes têm. O valor das taxas varia de R\$ 25,00 a R\$ 150,00. Os recursos angariados com as taxas se destinam ao pagamento dos salários dos funcionários do sindicato, na manutenção da estrutura, e o restante é investido em atividades em benefício das empresas associadas (SINCASJB, 2005).

Inclusive foi citado um evento denominado de Q & P (Qualidade e Produtividade) – 2006, que teve como objetivo desenvolver novos projetos de melhoria da qualidade e da produtividade interna nas fábricas. De acordo com o relato o evento foi feito com recurso do sindicato, com apoio do Sebrae, pois as consultorias que participaram da avaliação para a premiação foram contratadas por eles. Neste evento houve um dispêndio, incluindo a premiação, da ordem de R\$ 20 mil, e os empresários participantes não tiveram nenhum desembolso. Coube ao Sincasjb e, ao Sebrae, dividirem os custos.

Perguntou-se o motivo pelo qual a Prefeitura ou outra instituição não tenha participado nos custos do evento. A informação foi que geralmente eles preferem fazer solicitação de parceria com a Prefeitura para eventos que demandem maior volume financeiro, como é o caso da participação de empresários de MPE's na Couromoda e Francal. Para participar em uma feira como a Francal é necessário algo em torno de R\$ 250 mil, nesse caso conta-se com a ajuda de vários apoiadores, com a intenção de reduzir os custos para os empresários.

São elaboradas pelo sindicato ações dirigidas para a capacitação tecnológica, administrativa e comercial, tanto para os empresários como para seus funcionários, geralmente expressas através da estruturação de cursos específicos para cada área. Nesse aspecto o entrevistado revelou a dificuldade encontrada em se conseguir a adesão dos

associados. Diz ser comum que esses não prestigiem os eventos oferecidos e, nem tampouco, enviam representantes. O entrevistado se demonstra perplexo e, não consegue compreender os motivos da resistência, haja vista que, a maioria desses cursos surge da necessidade revelada pelas próprias empresas, através de visitas feitas às fábricas no intuito de levantar com maior presteza quais as carências destas. Os cursos geralmente são oferecidos no horário noturno, como uma forma de possibilitar a participação de todos. Mesmo assim não se consegue a adesão de associados e, de seus colaboradores. Alguns alegam que têm que trabalhar a noite, ficando impossibilitado de participar tanto o empresário como o representante que teria necessidade em ter contato com o conhecimento oferecido pelo curso proposto.

Estes relatos evidenciam a resistência encontrada na operacionalização de algumas das ações elaboradas pelo sindicato, demonstrando uma dificuldade de que os empresários compreendam a necessidade em participar e até em estimular a capacitação e o desenvolvimento de seus atores, sejam eles protagonistas ou coadjuvantes. No que tange ao processo da estruturação das reuniões o representante do sindicato informou que, sempre é enviada com antecedência a pauta da mesma para os associados, constando os principais assuntos a serem tratados.

Mesmo recebendo com antecedência a pauta da reunião, onde fica definido que serão tratados assuntos estratégicos, que podem vir a auxiliar na elaboração de definições de interesse comum para os produtores, algumas fábricas enviam representantes que não têm o poder de decisão, fazendo assim com que a reunião transcorra sem conseguir atingir o objetivo pautado. Este fato, de certa maneira corriqueiro e já revelado por um empresário participante desta pesquisa, leva o entrevistado a questionar porque eles contratam um gerente, e o mandam para uma reunião estratégica para a empresa se tudo tem que ser decidido pelo proprietário? No entendimento deste os gerentes deveriam ter o poder de decisão ao menos em algumas questões. Mas ele reconhece que isto é complicado, pois o problema consiste no fato de existir receio por parte dos empresários em revelar suas ações estratégicas e, assim, possibilitar que outros copiem suas idéias.

É possível pensar que os empresários não compareçam as reuniões como uma questão estratégica. É de se supor que na visão destes não indo a reunião, e enviando um representante, que não têm condições de tomar decisões, conseguem captar a opinião de outros empresários sem se expor e/ou cooperar com sugestões, que no seu entender são valiosas e, não devem ser expostas para a coletividade.

Outro pronunciamento apresentado pelo representante do sindicato transcorre da dificuldade em se conseguir que as empresas forneçam informações consistentes sobre sua

produção, nome de marcas com que trabalha, quantidade de pares vendidos, dentre outros. Inclusive ele cita que empresários que participam de feiras, que contam com o apoio do sindicato, do Sebrae, e da Prefeitura, dificultam sobremaneira para fornecerem o volume vendido naquela feira. Essa informação é fundamental para que se consiga justificar o investimento feito e, até mesmo para se conquistar novos apoios.

Ele acredita que esta dificuldade em fornecer informações pode ser explicada pelo fato de que a administração da empresa imagina que consegue deter poder centralizando as informações; ou então o empresário imagina que ao reter estes dados estará preservando a empresa e, não disseminará para o pólo a real venda efetivada. Mais uma vez fica evidente o excesso de preservação apresentada pelos empresários associados ao sindicato. A dificuldade em se conseguir coletar dados e, até mesmo conseguir ser recebido em fábricas de calçados foi sentida durante toda esta pesquisa.

Fica manifestada a dificuldade de ação do sindicato que se depara constantemente com resistências por parte dos empresários, associados do sindicato. A política adotada pelo Sincasjb é mostrar para o empresário a necessidade. Deixar claro que a taxa recolhida para o sindicato não é um custo e, sim um investimento. Este representante diz que tem por hábito visitar as fábricas para “fazer o corpo-a-corpo”, apresentar as possibilidades oferecidas pelo sindicato e, indagar o que eles acham melhor, tentando assim que esses se associem a instituição como uma maneira de fortalecê-lo cada vez mais. Esse trabalho é feito até determinado ponto, após a terceira visita se não existe um retorno positivo o sindicato deixa de apresentar suas atividades para aquela empresa.

Na percepção do respondente, a cidade de São João Batista vem se desenvolvendo mais intensamente a partir do ano 2000. Com relação ao estabelecimento da cadeia produtiva na localidade o participante percebe que já é possível ter acesso à quase todos os fornecedores dentro do município, mas ainda existe a procura de uma quantidade significativa de matéria-prima e equipamentos fora do arranjo produtivo, pois ainda são poucos os produtores realmente estabelecidos na cidade. Esses geralmente mantêm seus representantes oferecendo produtos e, serviços. O entrevistado acredita que ainda existe um significativo espaço para empresas da cadeia que queiram se estabelecer em São João Batista.

Para reforçar a sua percepção do desenvolvimento latente percebido na cidade, o representante do sindicato relata que no final do ano de 2003 quando se iniciou o Projeto de APL - Sebrae foram estabelecidos novos programas de ação na intenção de atender a toda a comunidade produtora de calçados do município de São João Batista. Para este projeto foram atendidos inclusive produtores que não são associados do sindicato. Existiu um forte trabalho

na tentativa de mudar a cultura para o pessoal disponibilizar as fábricas para novos programas, modernizar, mas na percepção deste entrevistado essas empresas resistiram em aceitar mudanças, ele acredita que isto ocorre em função da cultura da empresa familiar, que se apresenta de certa maneira rígida.

Mais de 90% das empresas da localidade são familiares. De acordo com a percepção do representante do sindicato fica “difícil entrar nessa cultura” os empresários costumam assumir uma postura justificando a manutenção de suas atitudes “porque meu avô já fazia assim, meu pai já fazia assim, eu vou continuar fazendo assim”, e isto se apresenta como um certo entrave para a aplicação de novos projetos. Inclusive ele narra um fato que chega a ser comum na localidade, uma empresa produtora de calçados, já tradicional na cidade, foi fechada, quando a esposa, que cuidava da parte administrativa, adoeceu. O marido cuidava da produção e, não conseguiu mais tocar o negócio. O entrevistado achou que ele poderia solucionar o problema se tivesse contratado um administrador, inclusive o empresário foi chamado ao sindicato para receber auxílio para a localização de uma pessoa com o perfil adequado, mas soube que ele informou que preferia fechar a fábrica a ter que colocar a empresa nas mãos de uma pessoa de fora da família.

Foi solicitado a este respondente que emitisse opiniões de ações que poderiam possibilitar a melhoria das relações de cooperação no arranjo produtivo de São João Batista. No entender deste em geral os empresários do arranjo têm um perfil individualista, e que “...deveriam trabalhar mais em conjunto, com sindicatos, associações, e ter mais participação. Quanto mais eles participarem nós conseguiremos desenvolver mais”. Em base a esta afirmação se discutiu qual seria o motivo deste padrão individualista. O respondente atribui ao fato de que, além da maioria das empresas serem familiares, elas trabalham diretamente com moda, assim, eles assumem a postura de ficar em sua fábrica, desenvolvendo seu produto, com receio que outro venha copiá-lo. Outro ponto é a falta de mão-de-obra, onde surgem animosidades difíceis de serem contornadas. Ele acredita que a somatória destes fatos desenvolva o perfil individualista facilmente encontrado entre os fabricantes de calçados. Na visão dele é necessário que os empresários desenvolvam uma nova postura com a intenção de conquistarem uma visão inovadora, buscando o diferencial de seu produto e, assim, deixando de lado o receio constante de que outros descubram o que está sendo executado dentro de sua empresa.

### 8.3 SENAI

O Senai se constitui em uma instituição de referência em educação profissional e tecnologia, que desenvolve soluções de forma a contribuir para o fortalecimento da indústria e o desenvolvimento sustentável do País, através da capacitação dos trabalhadores. Tem por objetivo atender às necessidades dos clientes em educação profissional, e cumprir os requisitos regulamentares, num processo de melhoria contínua para a eficácia do sistema de gestão. Competência sustentada no conhecimento, nas habilidades e nos valores das pessoas, para o sucesso das empresas e de suas equipes.

O Senai de São João Batista oferece diversos cursos voltados para a produção de calçados, conforme já explicitados no Quadro 10, que trata da infraestrutura educacional do arranjo produtivo. Além dos diversos cursos ofertados, que foram surgindo através da adequação constante desta instituição, a unidade, também, desenvolve trabalhos em consultoria empresarial atendendo diversas áreas, a saber: tecnológica, PCP, *layout*, gestão de processos, gestão administrativa, gestão de recursos humanos. Outra área recentemente implementada na unidade foi o desenvolvimento de produto no laboratório de *design*; prestação de serviço na área de escala, ensaios de produtos acabados para definir a qualidade final do produto, além, dos ensaios nos materiais, como couro, sola, arrancamento de salto, resistência da costura, dentre outros.

A unidade do Senai se constitui em parceiro fundamental para as empresas calçadistas, pois é através dela que se desenvolve boa parte da mão-de-obra especializada; e onde se realizam consultorias através de professores especializados da área ou consultores que vêm da unidade do Senai em Novo Hamburgo. Além da oferta de técnicos do *design* e, de ter um laboratório altamente equipado.

A diretora da instituição confia que através da educação continuada, proporcionada pelo Senai, surge a possibilidade do fortalecimento das relações entre os empresários locais ajudando assim no desenvolvimento do pólo calçadista. “A capacitação leva a cooperação, pois o empresário fica informado como é que as coisas vão acontecer e, assim, ele troca mais informações”. Esta acredita na educação como fonte do fortalecimento das relações entre os atores da produção de calçados de São João Batista.

O Senai consegue proporcionar a seus alunos, que na sua maioria são trabalhadores das empresas de calçados, informações de pesquisas da moda através de convênios firmados com empresas especializadas que disponibilizam a tendência da moda do calçado em sítios eletrônicos. Para os alunos do curso de *design* são elaboradas diversas visitas técnicas em

empresas de componentes, pois é através da noção da tendência da moda e, dos componentes disponíveis que surge a possibilidade do desenvolvimento de qualquer projeto de calçado. Todos os estudantes são informados constantemente sobre os eventos que estão ocorrendo no setor calçadista.

A representante do Senai em São João Batista foi categórica ao afirmar que a partir de 2003 que o Senai se estabeleceu com força no município. Culminando com o fato de que no ano de 2006 a unidade ganhou gestão própria. Ela credita este fortalecimento em função da união estabelecida com os parceiros Sincasjb e Sebrae, que se conectaram através do Projeto APL e, solidificaram uma forte parceria.

Assim como ocorreu na percepção sobre a atuação do Sebrae na localidade, é possível perceber que o Senai, também, proporciona um fortalecimento respeitável para o desenvolvimento de ações produtivas do calçado em São João Batista. Os entrevistados, representantes das empresas produtoras, não exitavam em evidenciar a importância do Senai como parceiro confirmando constantemente a relevância dos serviços prestados. Esta instituição, assim como o Sebrae, conseguiu se consolidar como um agente da governança dentro daquele pólo produtivo. Muito se deve ao início do Projeto APL que estabeleceu parcerias fortes entre os coordenadores das ações fazendo surgir a confiança por parte dos empresários locais nestas duas instituições.

#### 8.4 SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DA PREFEITURA DA CIDADE

Na visão do Secretário de Desenvolvimento do município, o arranjo produtivo de São João Batista teve um incremento surpreendente a partir do ano 2000. Ele não sabe precisar o motivo, mas imagina que os trabalhadores de fábricas começaram a perceber oportunidades de melhoria de sua condição econômica através da montagem de pequenas fábricas produtoras de calçados. A maioria trabalhava em empresas calçadista e em função do conhecimento adquirido se achavam aptos a montar seu próprio negócio. Muitos não obtiveram êxito e retornaram a trabalhar em fábricas ou fizeram a opção de ‘abrir’ um ateliê que prestasse serviço para as fábricas calçadista.

O grande problema encontrado no município é conseguir mão-de-obra para o trabalho. Na verdade a dificuldade não se restringe a trabalhador especializado, de acordo com a compreensão deste respondente, não existe mão-de-obra excedente, mesmo sem conhecimento de trabalho específico. Existe uma expressiva rotatividade de trabalhadores entre as fábricas de calçados na cidade. São poucos os casos de empregados que tenham mais

de três anos trabalhando na mesma empresa. Ele confirma em sua entrevista o que já foi revelado por vários empresários, é comum um empresário ‘convidar’ o trabalhador de outra fábrica, oferecendo pouca vantagem salarial, mas o trabalhador se sente valorizado e troca de empresa. Ele relata um jogo que esses empregados costumam fazer, geralmente esses informam para a empresa a qual estão se desligando que ele está indo para outra empresa, pois foi oferecido um salário maior, e perguntam se a empresa quer cobrir para ele continuar. Na visão deste respondente isso só ocorre em função da pouca quantidade da mão-de-obra no local.

Ele revela que algumas fábricas de maior porte adquiriram ônibus para fazer o transporte de trabalhadores das cidades vizinhas, e mesmo assim têm dificuldade, pois as cidades próximas são pequenas e, a maioria das pessoas já tem sua atividade. Ele percebe que estão vindo muitos trabalhadores remanescentes da região do Vale dos Sinos e outros aventureiros. A dificuldade consiste, primeiro, em dar estrutura para esse pessoal permanecer na cidade, faltam unidades habitacionais. Segundo, reconhecer qual destes são trabalhadores sérios que estão realmente em busca de novas oportunidades. Alguns chegam na cidade, conseguem facilmente emprego e duas semanas depois já deram golpe em quase toda a cidade e vão embora.

Ao ser questionado sobre o que a Prefeitura pretende fazer para sanar esta falta de moradia, o entrevistado informou que está sendo localizado um terreno onde seja possível desenvolver um projeto de moradia. Este projeto pretende ser dar em parceria com os empresários locais. A idéia básica seria a prefeitura entrar com o terreno, as fábricas constroem as casas e, depois financiam para seus trabalhadores.

Passou-se para este representante da Prefeitura a cerca da dificuldade encontrada na localização de dados específicos sobre o município. Este informou que realmente não existem dados sistematizados, e nem investimento em pesquisas. Mas ele consegue verificar que em cinco anos o município teve um incremento populacional da ordem de 30%. Em 2000, último censo demográfico, a população era de 14 mil hab., eles estimam que atualmente esteja por volta de 20 mil hab., e que cerca de 30% são da área rural, e algo em torno de 7 mil hab. trabalhem direta e indiretamente com a produção de calçado.

O secretário revela que é possível dividir São João Batista em duas épocas distintas. A primeira antecede o Projeto APL – Sebrae, onde os empresários trabalhavam com forte amadorismo e praticamente sem uma visão do conjunto. Após a implantação do projeto, e até mesmo durante a sua execução, foi possível perceber que o empresariado passou a acreditar mais no seu potencial, em valorizar com mais força a sua profissão. Esses conquistaram

maturidade, e estão despertando para as possibilidades que podem ser alcançadas através de parcerias. Na sua percepção estão caminhando para a profissionalização.

É crença deste respondente que o setor de calçados pode proporcionar um futuro promissor, e hoje na localidade, ser do ramo do calçado é um aval para a seriedade. Ele relata que “há dez anos se era perguntado para alguém o que ele fazia, a pessoa respondia com certo encabulamento que era ‘sapateiro’. Hoje se perguntar para qualquer garoto, que está começando, o que ele está fazendo ele responde que é sapateiro de boca cheia”. Ele revela que em geral as pessoas da cidade se intitulam com orgulho o fato de serem ‘sapateiros’, mesmo que não estejam envolvidos necessariamente na produção direta de calçados. A cidade em geral tem orgulho em trabalhar no ramo de calçados.

Apesar do calçado ser considerado uma indústria que possibilita a facilidade de novos entrantes, em função do baixo investimento inicial e, da baixa tecnologia empregada na atividade, este respondente percebe, na verdade, uma certa complexidade. No seu entender para se manter no ramo do calçado e, sobreviver deste, é necessário que o empresário, ou quem desenvolve o produto, seja um artista. Para ele, São João Batista está repleto desses artífices. Existe uma quantidade representativa de pessoas capacitadas e empenhadas em se aperfeiçoar constantemente.

Uma característica expressa pelo secretário é que existe uma forte tradição de passar o conhecimento de pai para filho. As pessoas começam muito cedo, passando por todas as etapas da produção e vão adquirindo conhecimento de maneira a possibilitar o surgimento de excelentes profissionais. Ele acredita que cerca de 90% das empresas são de constituição familiar. “As nossas fábricas, são geralmente constituídas daquele pessoal que era ‘sapateiro’ lá da banca, e daqui a pouco colocaram na cabeça que vão montar um negócio próprio”.

O respondente é proprietário de uma fábrica de calçados, e apesar de ser filho de agricultores, aprendeu desde muito cedo a se encantar com o calçado, pois trabalha no ramo desde muito novo. A esposa dele sempre foi sapateira, e assim, nasceu a idéia de montar uma fábrica para eles. Geralmente é assim que costuma ocorrer na cidade. “O sujeito era sapateiro, arruma mais um sócio ou dois e, começa o negócio”. Ele revela que seus dois filhos estão envolvidos com o calçado desde a mais tenra idade.

Segundo o entrevistado, a pessoa que não tem uma empresa dentro da cadeia produtiva do calçado está trabalhando para atender a necessidade destas – ex: contador, médicos, dentistas, supermercados, dentre outros. Outros ainda se especializam em fazer detalhes da produção de calçados: tem os que são especialistas em pintar saltos, em fazer palmilhas,

acabamento do cabedal, costuras de palmilhas, dentre outros. Esses geralmente desenvolvem suas atividades montando um ateliê.

Mas esse crescimento, de certa forma exagerado, preocupa o secretário. Na sua visão de homem público e, de político responsável pelo bom andamento da cidade, este se inquieta com algumas situações que vêm ocorrendo na localidade. No seu entender a cidade não estava preparada para o crescimento que se apresenta a partir do ano 2.000. Existem alguns aspectos negativos que devem ser trabalhados para evitar que o crescimento seja prejudicial para o município. Um deles está expresso com a vinda de mão-de-obra de outras localidades, “por vezes as pessoas que vem não são boa gente. Tem um pessoal complicado, que vem para tumultuar. O pessoal que vem sozinho, sem uma orientação, ou convite, vem para aventurar. E isto dá problema na cidade toda. Até cinco anos atrás para sair de casa não existia a necessidade de fechá-la, hoje já não é mais possível, é necessário trancar absolutamente a casa toda”. Na visão deste a violência começa a ser registrada na cidade, inclusive com ocorrência de assalto a mão armada, coisa inimaginável na localidade até o ano 2.000.

Outro aspecto preocupante para ele seria a desigualdade social que está surgindo. À medida que o tempo vai passando ela vai se formando. Uma parcela expressiva das pessoas que se transferem para a cidade não são qualificados para o trabalho. Assim, eles conseguem trabalho facilmente, mas depois de dois ou três meses não conseguem se manter empregados, e permanecem na cidade desempregados. Isso faz surgir na localidade pessoas que não têm ocupação e dificilmente conseguem se adaptar. Ele acredita que esses fatos são corriqueiros em cidades que estejam se desenvolvendo, mas não afasta a sua preocupação pelo fato. E reforça que “em São João Batista só não trabalha quem não quer, pois até os não qualificados conseguem trabalho, as empresas se dispõem a ensinar algumas atividades”. O problema consiste em que esses se mantenham empregáveis.

Através da fala deste representante da cidade é possível perceber que a Prefeitura têm noções do que ocorre na localidade, tanto o lado positivo do incremento da atividade produtiva do calçado, como o lado nefasto que isso pode acarretar. Porém, tomando por base a fala de vários dos empresários que participaram desta pesquisa, o que se verifica é que poucas são as ações efetivas por parte deste órgão público no sentido de se envolver em busca de auxílio concreto e, de amparo para as necessidades prementes tanto para com a população, quanto para com os produtores de calçados.

A aparente impotência da Prefeitura pode estar relacionada com duas possibilidades. Ou esta não consegue atender as expectativas dos munícipes, principalmente dos produtores de calçados, por pura ineficiência; ou pelo fato de que esta é composta, em sua maioria, por

pessoas do ramo calçadista e, assim, estão acostumados ao enfretamento constantemente das dificuldades sem o amparo do setor público, nestes termos, os representantes da Prefeitura não vêem necessidade de interferir ou auxiliar no processo e, deixam que este aconteça conforme como sempre ocorreu.

## 8.5 AVALIAÇÃO DAS AÇÕES INSTITUCIONAIS

Observa-se que as instituições que forneceram sua percepção acerca do desenvolvimento do arranjo produtivo de São João Batista estão de certa forma trabalhando juntas no sentido de conquistar a melhoria coletiva do arranjo. No caso do Sebrae este pode ser reconhecido como um coordenador importante de ações que levam a diminuir a resistência por parte do empresariado local em participar de reuniões e, cursos para o aprimoramento das atividades produtivas. Esses seriam passos iniciais de forma que se consiga em um prazo mais longo, que esses passem a constatar que através de trocas e da interdependência entre parceiros a tendência é conquistar a melhoria do coletivo. Na percepção do representante desta instituição o fato do empresariado local ter predominância de pessoas jovens se apresenta como um fato favorável para a aceitação de novas dinâmicas.

O Sincasjb deixa evidente, através de seu representante, que percebe forte resistência por parte dos empresários em participar de ações organizadas por esta instituição, resistindo inclusive em participar de reuniões e, até mesmo fornecer informações necessárias para a conquista de apoios financeiros. O que chama a atenção no depoimento deste é que, diferentemente do representante do Sebrae, que durante a execução do projeto trabalhava diretamente com o representante do Sincasjb, este não percebe que as barreiras e as resistências estejam cedendo. Para o representante do Sebrae, no início do Projeto APL existia bastante resistência, mas com o andamento do mesmo as barreiras foram diminuindo sendo que algumas delas deixaram de existir. Não se pode afirmar se, a postura dos empresários é diferente com cada um destes representantes ou, os representantes é que têm percepções diferentes quando relatam o que percebem dentro do arranjo produtivo.

O Senai contribui de maneira providencial em função de conseguir atender boa parte da necessidade do arranjo produtivo em capacitar o pessoal operacional, administrativo, além de ofertar diversos serviços especializados, sendo estes adaptados constantemente às necessidades do empresariado local. O pensamento mais evidente da representante do Senai é que através da educação continuada irá surgir o fortalecimento das relações entre os

empresários locais. Por este trabalho sério desenvolvido pelo Senai, esta instituição se estabelece como um parceiro importante na avaliação dos empresários.

Quanto ao representante da Prefeitura local o que se percebe é que este está ciente de diversas necessidades para o incremento da atividade produtiva, passando de forma clara quais seriam as atitudes necessárias para que se conseguissem avanço no desenvolvimento produtivo. Porém, somando as informações prestadas por este e, a percepção de empresários que participaram desta pesquisa, este órgão se demonstra apático e efetivamente pouco faz no sentido de promover ações que poderiam auxiliar no processo de melhoria contínua do arranjo produtivo.

Neste contexto, pode-se afirmar que, apesar das dificuldades iniciais encontradas pelo Sebrae, pelas questões levantadas pelo Sincasjb, pela necessidade de mais empenho por parte da Prefeitura, está se construindo um arcabouço institucional ativo com participação na dinâmica organizacional do arranjo estudado. É possível afirmar que, com empenho, persistência e, a manutenção do trabalho em conjunto desenvolvido por algumas dessas instituições, São João Batista terá em breve a consagração de importantes parceiros.

## **9 PROPOSIÇÃO DE POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO VOLTADAS À GESTÃO DAS ATIVIDADES DO ARRANJO EM ESTUDO**

No intuito de alcançar maior competitividade às políticas definidas pelos países estão se orientando cada vez mais no sentido de suscitar o desenvolvimento de mecanismos de aprendizagem, estimulando a interatividade entre empresas que se localizam dentro de um mesmo espaço geográfico e, que pertençam ao um mesmo ramo de produção. Visando assim estimular a formação de novas capacitações, ampliando a geração de inovações. Ao analisar o arranjo produtivo local, o que se pretende além de diminuir o grau de assimetria de informações, estimular as relações de cooperação interfirma, que poderá gerar externalidades positivas ao local, e que terá como possível consequência direta o incremento de vantagens competitivas a todas as empresas estabelecidas na localidade.

Para que se efetive o aumento da produtividade, as empresas devem estar cientes da necessidade da melhoria da qualidade do produto; em acrescentar elementos que atendam ao desejo dos consumidores; a manter uma produção eficiente trabalhando com tecnologia de ponta. Esses possivelmente são fatores que fazem a diferença no mercado e, garantem a sobrevivência organizacional. Nestes termos, considerando que uma agenda de políticas a ser implementada deve criar condições para explorar as potencialidades do arranjo, sugere-se as seguintes políticas de desenvolvimento para o arranjo produtivo de São João Batista:

- Estabelecer ações que fortaleçam a confiança entre empresas, agentes e instituições, levando em conta afinidades sociais e os benefícios estratégicos que podem ser alcançados com as ações cooperativas com o intuito de conquistar o desenvolvimento do arranjo produtivo;
- Estimular o processo de competição cooperativa, onde as empresas se apresentam como competidoras acirradas no mercado de produtos, porém cooperam em áreas que podem ser consideradas como não competitivas;
- Demonstrar através de *workshops* que desenvolver a interdependência pode ajudar a manter o equilíbrio dentro do arranjo;
- Estimular as empresas a se integrarem de maneira a partilhar informações que poderão ajudar a todas as empresas produtivas de calçados e afins, fazendo assim com que possam melhorar sua eficiência uma vez que venham a elevar a produtividade, a qualidade e, o desenvolvimento de novos produtos;

- Valorizar a dinâmica de criação e, acumulação de capacitações internas com o intuito de gerar inovações;
- As instituições de apoio em São João Batista devem buscar parceria com as universidades como forma de desenvolver pesquisas no intuito de atender às necessidades do arranjo produtivo;
- Viabilizar a integração sinérgica dos atores governamentais, empresariais e da sociedade civil, no processo produtivo, com vistas em desenvolver ações conjuntas e à conquista da qualidade e produtividade e, conseqüentemente, da longevidade empresarial;
- Viabilizar a divisão de encomendas entre as empresas. Que essas trabalhem em fases distintas da produção, no sentido de vir a desenvolver juntas *designs* e especificações técnicas;
- Estimular e capacitar as empresas em condição de informalidade para se constituírem formalmente;
- Desenvolver e estimular a reestruturação do consórcio de exportação, o compartilhamento de máquinas e equipamentos, elaborar cooperativas de produção, compartilhamento de *marketing* e de sistemas de logística;
- Desenvolver ações conjuntas para a aquisição de máquinas, equipamentos e matéria-prima;
- Melhorar a formação dos empresários e, do pessoal do *staff* da organização, na tentativa de quebrar o individualismo aumentando a cooperação;
- Negociar e pressionar órgãos públicos de financiamento para conseguir diminuir o custo do dinheiro para empréstimos;
- Melhorar a estrutura das rodadas de negócios, sendo que estas devem deixar de ser feiras de dois a três dias aberta ao público em geral e, se transformar em evento destinado exclusivamente a lojistas;
- Fazer um trabalho para abrir o mercado para o arranjo produtivo de São João Batista;

O objetivo de se estruturar políticas de desenvolvimento fica expresso quando estas conseguem promover o desenvolvimento industrial, contribuindo na geração de emprego e, na renda local, assim como, ampliar a competitividade da estrutura produtiva. Faz-se necessário perceber que se deve estimular a regionalização das atividades e, as políticas devem valorizar

e, até mesmo promover, a cooperação dos agentes econômicos. Neste ambiente onde a cooperação assume importância, a ênfase das políticas desenvolvidas centraliza-se em desenvolver grupos que agregados obtêm o desenvolvimento da coletividade.

## 10 CONCLUSÃO

No decorrer do trabalho pode-se verificar que o município de São João Batista se configura em um aglomerado de empresas que está se conformando em um arranjo produtivo local caracterizado pela concentração de empresas produtoras de calçados. A proposta da pesquisa consistiu em compreender algumas variáveis da estrutura produtiva disponível, e trazer uma visão atualizada da localidade.

O primeiro objetivo específico discutiu os diferentes tratamentos sobre arranjos produtivos locais com destaque para as categorias analíticas de cooperação, interação e governança, e quais as contribuições para o estabelecimento da competitividade local. De maneira geral se pode compreender por arranjo produtivo uma concentração de empresas independentes, que estão concentradas em uma mesma região, de um mesmo setor de atividade, que interagem de modo cooperativo para o desenvolvimento de atividades afins e, de complementaridade. A concentração de empresas com atividades afins e/ou complementares em um mesmo ambiente espacial pode fazer surgir a concentração de instituições de ensino, de apoio, e assim, o surgimento de recursos humanos especializados, relacionados às atividades do arranjo local, motivando um contíguo de relações e interações que podem se demonstrar favoráveis a disseminação do aprendizado em maior escala.

Foi possível apresentar alguns atributos encontrados nos distritos industriais: como a proximidade geográfica; a especialização setorial; a predominância de firmas de pequeno e médio porte; a existência de renovação de empresas no mercado, acompanhada por elevadas taxas de natalidade e de mortalidade; a colaboração e competição em inovação entre as empresas; o renovar constante de novas classes empresarias; o espírito dos empresários deve ser flexível e reciclável; a confiança entre pares que surge de uma identidade sócio-cultural; a existência de organizações de apoio e, de governos apoiadores. Alguns desses atributos estão presentes em São João Batista e outros ainda estão sendo desenvolvidos.

É particularidade de um arranjo produtivo a presença de diversas atividades necessárias para o desenvolvimento, fabricação e, a comercialização do produto que ali se fabrica, portanto, é difícil que uma única pequena empresa possa realizar, sozinha, todas as funções necessárias para conseguir a eficiência competitiva que o conjunto da coletividade permite que se obtenha. As empresas que se encontram na conformação de um distrito industrial costumam estabelecer uma simbiose entre firmas e com a comunidade local, que pode gerar a cooperação competitiva entre os envolvidos, potencializando assim a criação de

externalidades positivas. Um predicado importante das empresas que estão em um arranjo produtivo consiste na disposição destas em cooperarem.

A interação é uma forma de cooperação, mas nem toda cooperação é uma interação, pois para se caracterizar como uma interação se exige um grau de especificidade maior, o envolvimento físico do processo. É possível cooperar sem efetivamente interagir, como exemplo: a estruturação de um consórcio de exportação; a compra de equipamentos; de matéria prima, nesses processos o que ocorre é a cooperação para fins comuns. Estabelecer a cooperação e, a interação entre firmas poderá fazer surgir uma rede de aprendizagem coletiva, tendendo ampliar melhores condições de obtenção e renovação de competências cruciais para a sobrevivência organizacional.

No que concerne a governança evidenciou-se que esta se refere a como se dá a coordenação das atividades econômicas; quem dirige as ações; como é conduzido o processo; quem exerce ou não autoridade e poder sobre os outros. É também, a análise de como se estabelece as práticas democráticas locais por meio de diferentes categorias de atores – empresas privadas, públicas, Governo, cidadãos e trabalhadores, instituições de ensino, de apoio, organizações não-governamentais, dentre outros.

Para atender ao segundo objetivo específico se revisou o processo de constituição, do desenvolvimento histórico, cultural e social, bem como, as características do processo produtivo calçadista do arranjo de São João Batista. O que se percebeu foi que algumas questões históricas podem, de certa forma, justificar alguns padrões encontrados na localidade nos dias atuais. Como por exemplo, a desconfiança que permeia a relação entre os produtores calçadistas; a divisão de grupos de produtores de calçados que se assemelham a partidos políticos; além da individualidade nas ações produtivas, que desde o início da conformação do pólo foi predominante no trabalho das empresas.

As principais características do processo produtivo local podem ser compreendidas através da predominância de MPE's e, pelo surgimento de grande quantidade de empresas, principalmente a partir de 1996. Através da fragmentação estrutural da tecnologia do setor, juntamente com as reduzidas barreiras de entrada e saída proporciona-se aos atores elevada acessibilidade a experiências e conhecimentos, inclusive cerca de 50% dos empresários são remanescentes de MPME's locais. Mais de 50% das empresas participantes deste estudo têm menos de dez anos de constituição, e fica evidente a jovialidade de seus proprietários. O perfil do empresariado local reflete características associadas à existência de acúmulo da experiência na indústria calçadista, e através do conhecimento assimilado, esses 'ex-

funcionários' de fábricas calçadistas percebem a oportunidade em abrir o seu próprio negócio ensejando melhor remuneração e, a possibilidade de sua ascendência profissional.

As maiores dificuldades operacionais encontradas hoje na localidade consistem em contratar empregados qualificados, a questão do custo ou da falta de capital de giro e em vender a produção. Os fatores que são considerados como determinantes para a competitividade das empresas são expressos pela necessidade de manter a qualidade tanto do produto quanto da mão-de-obra, assim como, a capacidade de introduzir novos produtos e processos e, o desenho e estilo dos produtos desenvolvidos.

Com relação às vendas o principal mercado consumidor é o nacional, e difere de acordo com o porte da empresa. As MPE's empresas têm parcela expressiva de venda dentro do Estado de Santa Catarina e para outros estados do Brasil, sendo que o volume exportado é pouco representativo. No caso das médias empresas essas concentram cerca de 80% de suas vendas para outros estados do Brasil e, no ano de 2005 destinaram 13,5% de sua produção para o mercado internacional.

No que tange ao pessoal empregado verifica-se uma alta taxa de pessoas com baixa escolaridade, sendo mais da metade do pessoal desta amostra, 55,8%, têm somente até o ensino fundamental completo. As instituições de apoio que se teve acesso trabalham em conjunto na tentativa de conquistar um melhor desempenho para todo o pólo produtivo. Deve-se historiar o problema encontrado com relação à postura adotada pelo sindicato patronal da indústria calçadista local. Foi tema recorrente entre vários empresários a necessidade premente desta instituição trabalhar para o alcance da união entre os empresários, para tal esta deve se apresentar de forma transparente, visando exclusivamente o benefício da coletividade, sem privilegiar questões particulares que costumam atender somente a uma minoria de empresas.

No que concerne as externalidade positivas encontradas na localidade, a proximidade com fornecedores foi um item de grande relevância, pois se verifica na localidade um movimento migratório de empresas fornecedoras que perceberam a evolução das empresas produtoras de calçados, fazendo surgir quantidade expressiva de atividades subsidiárias que fornecem apoio às empresas do arranjo, inclusive possibilitando maior oferta de novas tecnologias. Além disso, esses conseguem atender de maneira expressiva as necessidades das empresas calçadistas, inclusive ofertando para os produtores de calçados a antecipação da pesquisa da tendência da moda.

Os representantes comerciais se apresentaram como parceiros que interagem com os produtores fazendo a ponte entre estes e, os clientes. Por sua vez, os clientes costumam

contribuir fornecendo dicas do que efetivamente os consumidores finais estão buscando no varejo, assim se estabelecendo uma relação de parceria onde se percebe uma efetiva troca que envolve mais do que a cooperação em si, podendo se registrar a ocorrência da interação entre esses agentes. E ainda foi possível perceber a interação entre os produtores de calçados com os ateliês e, com os fornecedores.

Os participantes desta pesquisa acreditam que ainda se faz necessário desenvolver na localidade a capacidade de atrair os clientes até o pólo, no sentido de proporcionar o trânsito destes nas diversas empresas produtoras aumentando assim as vendas de todo o arranjo produtivo.

De acordo com informações supõe-se que existam na localidade cerca de trezentos ateliês que trabalham com parte da atividade produtiva do calçado, e estes podem gerar mais de 1.500 empregos diretos envolvidos na atividade produtiva do calçado. Estes não aparecem em nenhuma estatística, pois a grande maioria destes ateliês não tem firma estabelecida, e esta questão causa transtornos excessivos para os empresários do calçado. Na tentativa de diminuir os contratemplos que ocorrem, geralmente expressos através de reclamações trabalhistas e da falta de contratos formais de prestação de serviço, é de se sugerir que exista uma movimentação no sentido de se estruturar uma cooperativa de trabalho como forma de legalizar a prestação de serviço.

A questão costuma se complicar, pois existe ingerência por parte das empresas produtoras que na ânsia de manterem o padrão dos serviços costumam fornecer equipamentos e, a supervisão dos serviços. A eficiência da competitividade só se estabelece se toda a cadeia produtiva consegue evoluir e atingir um alto grau competitivo. Desta forma no caso do arranjo produtivo de São João Batista cabe aos empresários produtores de calçados procurar melhorar a parceria com os ateliês trazendo-os para a formalidade. Assim estabelecendo um enriquecimento nas relações produtivas e conseguindo gerar maior desenvolvimento para a coletividade.

No que tange as formas de cooperação e interação encontradas no arranjo produtivo de São João Batista discute-se que são processos em andamento, que merecem ser trabalhados de forma que os atores produtivos locais consigam perceber os benefícios que podem ser alcançados pela coletividade quando os trabalhos desenvolvidos têm por objetivo a melhoria do todo. São necessários mais programas e incentivos para que a cooperação e a interação ocorram de maneira mais sólida, mas já é possível entender que mudanças estão ocorrendo neste arranjo e, que a intenção consiste na melhoria das relações. Porém, deve-se registrar que

se pode perceber a tendência do crescimento da cooperação e, da interação para os participantes desta pesquisa.

Os empresários locais necessitam se unir mais e perceber a sua força econômica dentro daquele pólo produtivo, pois mais de noventa por cento da movimentação econômica da localidade se dá em função da produção de calçados. Apesar da competição estabelecida em função da confecção de produtos da moda não está excluída a ação conjunta para que se consiga resolver problemas inerentes a coletividade. Seria salutar que esses entendessem que a união pode vir facilitar a conquista de questões coletivas

Com relação às formas de governança encontradas na localidade até o momento deste trabalho, não foi possível registrar a existência de ações efetivas coordenadas entre os produtores no intuito de melhorar as estratégias do agrupamento. Não se verificou a união dos diversos atores para a conquista de produtos com maior eficácia; nem tentativas conjuntas para aumentar a produção investindo em produtos mais sofisticados e, que trabalhem com mais tecnologia; e nem tampouco, ficou evidente o trabalho em conjunto para o alcance de um melhor desempenho no mercado global através do implemento das exportações.

É possível discutir que na localidade a ocorrência maior da relação estabelecida entre os produtores de calçados se dê através da relação de governança na conformação anel-núcleo, apresentada por Storper e Harrinson (1994), que traz como característica algum grau de hierarquia e assimetrias, se supondo a existência de empresas líderes que influenciam, sem determinar, o comportamento dos produtores.

Na relação existente entre os produtores de calçados e seus clientes o que se conseguiu elucidar foi que a relação com o mercado ocorre com a mescla de dois tipos de governança preconizadas por Humphrey e Schmitz (2000), em alguns casos o predomínio se dá na relação com o mercado dentro de um limite definido (*arm's length market relations*), e em outros se estabelece a governança de redes.

Na relação entre produtores de calçados e os ateliês fica evidente a predominância de duas formas de governança preconizadas por Stoper e Harrinson (1994) sendo que o predomínio se dá no relacionamento definido como anel-núcleo, com empresa líder que tem como característica as assimetrias e hierarquias definidas, onde a líder determina as estratégias dos produtores. E no caso das empresas produtoras de calçados de maior porte, que indicaram a procura da exclusividade desses prestadores, como forma de garantir a prestação do serviço, fica evidente a relação núcleo sem anel, onde a empresa tomadora detém o controle das ações, fazendo com que o ateliê sobreviva em função do que ela definir.

Mas, ainda é possível afirmar que a convivência estabelecida entre os produtores de calçados e, os ateliês do arranjo produtivo de São João Batista, pode ser compreendida dentro de dois tipos de coordenação de atividades econômicas preconizadas por Humprey e Schimitz (2000). Percebe-se uma relação quase-hierárquica, em alguns casos, onde se verifica um alto grau de controle produtor de calçado sobre o ateliê. E, ainda se verifica a existência do tipo de governança hierárquica onde os compradores têm propriedade direta nas operações. Este define o produto, que pode envolver inclusive a tecnologia do produtor. Esses fatores o favorecem o controle direto do processo de produção.

Assim fica evidenciado que em São João Batista a ocorrência mais visível é da governança híbrida, que tende a fazer tratativas diferentes dependendo do tipo de relação que se pretende, no sentido de atender a diversidade de experiências. Esta assertiva pode ser confirmada, pois mediante ao encontrado se percebe que os produtores se relacionam de formas diferentes com seus clientes, fornecedores, prestadores de serviços e instituições, e ainda esses podem se relacionar de formas diferentes com clientes distintos, desenvolver tratamentos diferentes entre os ateliês e, assim, com todos os outros agentes com a qual esses se relacionam.

No que concerne ao Projeto APL, administrado pelo Sebrae, em parceria com o Senai e Sincasjb, este pode ser considerado de suma importância para a localidade, pois foi de grande relevância para a coordenação de ações, conseguindo reforçar a formação técnica na produção de calçados; a capacitação da mão-de-obra e dos gestores da localidade; apresentar para os envolvidos no processo produtivo a importância das ações de governança; implantar sistemas de gestão de qualidade, através do fornecimento de consultorias e, de prêmios que visam estabelecer o interesse na melhoria do processo produtivo.

O projeto conseguiu através de acordos instituir laboratórios de *design*; e mais importante foi a conquista do início do processo de socialização entre os produtores, onde alguns empresários passaram a realizar pesquisas de *benchmarking* visitando empresas locais, assim foi através do projeto que se conseguiu dar início a ações que possibilitaram aos empresários locais receber informações maciças e constantes sobre a importância de se relacionar com os pares para a conquista de melhoria do desenvolvimento produtivo.

Verifica-se que São João Batista tem características de um agrupamento informal, com o predomínio de MPE's, que competem de maneira acirrada e, por vezes, até desleal. O nível tecnológico, da administração e, da qualificação dos trabalhadores é baixo. A natureza das ações coordenativas e, das relações entre as empresas se apresenta baixa. A confiança ainda não está estabelecida de forma a propiciar uma perspectiva de crescimento positiva, apesar de

que a infra-estrutura local vem sendo aprimorada, mas ainda faltam de alguns serviços que servem para atender o aglomerado produtivo.

Ainda é possível relacionar que São João Batista se caracteriza como uma combinação de dois espaços industriais apresentados por Markusen (1995). Ele tem algumas das características dos distritos industriais Marshallianos, como predomínio de pequenas empresas; não existindo ligação ou cooperação com empresas fora do distrito. As economias de escala são baixas; o mercado de trabalho é flexível e os trabalhadores transitam entre firmas. O compromisso é mais com a região do que com a empresa. Consolida-se uma identidade cultural local. Existem indicações de que a competitividade do distrito pode vir a melhorar dependendo dos esforços de cooperação entre os atores locais. Mas, não se pode deixar de registrar que por vezes, algumas corporações detêm poder de coordenação das ações dentro do arranjo.

Além disso, foi possível perceber que em São João Batista existem características dos distritos industriais Centro-rádias, onde um certo número de empresas atua “como firmas-chaves ou eixos da economia regional”. O dinamismo da economia local está ligado ao desempenho de empresas chaves, ou seja, as pequenas empresas dependem da demanda ou da oferta das empresas eixo. A cooperação muitas vezes se dá nos termos das empresas-chaves, quando estas necessitam da melhoria da qualidade da produção e dos prazos de entrega. Evidencia-se a ausência de cooperação entre competidores, seja na divisão de riscos, no rateio dos custos com inovações ou na estabilização dos mercados, apesar de já existirem movimentos no sentido de reprimir esta postura na localidade.

É chegada a hora dos produtores de calçados da cidade de São João Batista perceberem que unir forças através de ações cooperativas e da interação vem a fortalecer a estrutura produtiva. Que o conhecimento que um ator não detém pode ser conquistado através de parcerias. Que a soma deve se dar no todo, e não em partes. A vida da sociedade é algo mais que a soma da vida dos indivíduos, é o esforço conjunto que deve prevalecer.

## 10.1 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES DE PESQUISA

O presente estudo buscou compreender a dinâmica da cooperação, da interação e das formas de governança no arranjo produtivo calçadista de São João Batista - SC. Considerando alguns aspectos que foram surgindo durante a elaboração desta pesquisa recomendam-se questões para o desenvolvimento de novas pesquisas:

- Aprofundar o estudo acerca das exportações da localidade, verificando quais os principais países importadores, no sentido de que novas políticas sejam elaboradas para a conquista da abertura de novos mercados;
- Analisar qual a relação existente entre fabricantes de calçados do arranjo produtivo de São João Batista e, compradores de outros países, no sentido de averiguar a relação desta localidade na cadeia global produtiva;
- Verificar a ocorrência de micro-empresários que buscam serviços nas empresas maiores em momentos de crise financeira, tornando-se assim prestadores de serviços – ateliês – das médias empresas;
- Levantar qual a frequência de distribuidores de calçados de outras localidades que efetuam compras em grande quantidade no arranjo produtivo, definindo as etiquetas e, revendendo diretamente para o cliente final;
- Elaborar uma pesquisa que tenha como objetivo buscar a compreensão do motivo das diferenças de tratamento destinadas as relações entre empresas produtoras de calçados com os ateliês.

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Resenha estatística 2002**. Disponível em: <<  
[http://www.abicalcados.com.br/index.php?page=estatisticas\\_resenha](http://www.abicalcados.com.br/index.php?page=estatisticas_resenha)>>. Acesso em: 19 nov.  
2005a.

ABICALÇADOS. **Resenha estatística 2003**. Disponível em: <<  
[http://www.abicalcados.com.br/index.php?page=estatisticas\\_resenha](http://www.abicalcados.com.br/index.php?page=estatisticas_resenha)>>. Acesso em: 28 nov.  
2005b.

ABICALÇADOS. **Resenha estatística 2005**. Disponível em: <<  
[http://www.abicalcados.com.br/index.php?page=estatisticas\\_resenha](http://www.abicalcados.com.br/index.php?page=estatisticas_resenha)>>. Acesso em: 29 ago.  
2005c.

ABICALÇADOS. **Resenha estatística 2006**. Disponível em: <<  
[http://www.abicalcados.com.br/index.php?page=estatisticas\\_resenha](http://www.abicalcados.com.br/index.php?page=estatisticas_resenha)>>. Acesso em: 15 mar.  
2006.

ALBAGLI, S. **Capacitação, sensibilização e informação em arranjos e sistemas de MPME**. In: LASTRES, H. M. M. et al. (coords.). Interagir para competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil. Brasília: SEBRAE: FINEP: CNPq, 2002.

ALÔ NEGÓCIOS. **Guia Telefônico 2005/2006**. Florianópolis: SC Editora, 2005.

AMIN, A; ROBINS, K. **Regresso das economias regionais**. In: BENKO, G. LIPIETZ, A. (orgs.) As regiões ganhadoras distritos e redes: os novos paradigmas da geografia econômica. Oeiras - Portugal: Celta, 1994.

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

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ASSINTECAL. **Estatísticas mundiais do calçado**. 13 jun. 2005. Disponível em:  
<[http://www.assintecal.org.br/assintecal/site/index.asp?cod\\_menu=264&cod\\_ctd1=6958](http://www.assintecal.org.br/assintecal/site/index.asp?cod_menu=264&cod_ctd1=6958)>  
acesso em: 12 nov. 2005.

AZEVEDO, P.F. **Competitividade da cadeia de couro e calçados**. [S.l.] [s.n.] [s.d.] Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/forCompetitividade/anaComSetEstrategicas/estudopensaccouro.pdf> Acesso em: 08 jul. 2005.

BARBOZA, L. C. (coord.) **Agrupamentos (*Clusters*) de Pequenas e Médias Empresas: uma estratégia de industrialização local**. Brasília-DF: CNI, COMPI, 1998.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5 ed. Florianópolis: UFSC, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa - Portugal: Edições 70, 1994.

BATSCHAUER, J. **Arranjo produtivo eletrometal-mecânico da microrregião de Joinville/SC: um estudo da dinâmica institucional**. 2004. Dissertação de Mestrado em Economia – Coordenação de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

BECATTINI, G. **O distrito marshalliano uma noção sócio-econômica**. In: BENKO, G. LIPIETZ, A. (orgs.) *As regiões ganhadoras distritos e redes: os novos paradigmas da geografia econômica*. Oeiras - Portugal: Celta, 1994.

BENELLI, R. **São João Batista de Florentia até o Brasil: por meio de uma sutil faixa de couro**. Firenze – Itália: Diple, 2000.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior. **Anuário estatístico 2005**. Disponível em: [http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/publicacoes/desProducao/anu\\_Estatistico.php](http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/publicacoes/desProducao/anu_Estatistico.php) Acesso em: 11 de nov 2005.

BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 2. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1982.

CAMPOS, R. R. et al. **Aprendizagem por interação: pequenas empresas em sistemas produtivos e inovativos locais**. In: LASTRES, H. M. M. et al. (org.). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará; UFRJ, 2003.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES H. M. M. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**. In: LASTRES, H. M. M. et al. (org.). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará; UFRJ, 2003.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. **Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas.** In: LASTRES, H. M. M. et al. (org.). Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará; UFRJ, 2003.

CASSIOLATO, J. et al. **A institucionalização das políticas de MPME:** uma análise internacional. In: LASTRES, H. M. M. et al. (coords.). Interagir para competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil. Brasília: SEBRAE: FINEP: CNPQ, 2002.

CHIZOTTI, A. **Pesquisa em ciência humanas e sociais.** 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. **Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas.** In: LASTRES, H. M. M. et al. (org.). Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará; UFRJ, 2003.

COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. P. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos:** o caso da Terceira Itália. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

CORRÊA, A. R. **O complexo coureiro-calçadista brasileiro.** Rio de Janeiro: BNDES, n.14, p.65-92, set. 2001.

COSTA, A. **Cadeia: couro e calçados.** Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. Nota técnica final. Campinas: UNICAMP/IE-NEIT/MDIC/MCT/FINEP, 2002.

COSTA, B. K., ALMEIDA, M. I. R. (coord.) **Estratégia:** perspectivas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Competitividade da indústria de calçados.** Estudo da competitividade da indústria brasileira. Nota técnica setorial. Campinas: IEIUFRRJ/IE-UNICAMP/FDC/FUNCEX, 1993. Disponível em: <[http://www.mct.gov.br/publi/Compet/nts\\_cal.pdf](http://www.mct.gov.br/publi/Compet/nts_cal.pdf)> Acesso em: 10 de nov 2005.

CROCCO, M. et al. (coord.). **O arranjo produtivo calçadista de Nova Serrana.** In: TIRONI, L. F.(coord.). Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais. Brasília: IPEA, 2001.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DASGUPTA, P. Economic of social capital. **Economic Record.** East Ivanhoe: Vol. 81 p. S2, ago 2005.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999a.

\_\_\_\_\_ **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999b.

FARIAS, V. F. **Dos Açores ao Brasil meridional**: uma viagem no tempo, 500 anos, litoral catarinense. 2 ed. Florianópolis: Edição do autor, 2000.

FENSTERSEIFER, J. (Org.). **O complexo calçadista em perspectiva**: tecnologia e competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

FENSTERSEIFER, J. E; GOMES, J. A. **Análise da cadeia produtiva do calçado de couro**. In: FENSTERSEIFER, J (Org.). **O complexo calçadista em perspectiva**: tecnologia e competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

FISCHMANN, A. A. ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FUKUYAMA, F. Social capital and the global economy. **Foreign Affairs**. New York: Vol. 74, n. 5 p. 89-103, set. 1995.

GAROFOLI, G. **Os sistemas de pequenas empresas**: um caso paradigmático de desenvolvimento endógeno. In: BENKO, G. LIPIETZ, A.(orgs.) **As regiões ganhadoras distritos e redes: os novos paradigmas da geografia econômica**. Oeiras - Portugal: Celta, 1994.

GUERRERO, G. A. **Avaliação da dinâmica dos processos inovativos das micro e pequenas empresas do arranjo produtivo calçadista da região de Birigui – SP**. 2004. 206 f. Dissertação de Mestrado em Economia – Coordenação de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar/abr de 1995a.

\_\_\_\_\_ Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai/jun de 1995b.

GOMES-CASSERES, B. Estratégia em primeiro lugar. **HSM Management**, São Paulo, ano 3, n. 15, p. 58-64, jul/ago de 1999.

GOODE, W. J. HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Nacional, 1975.

GORINI, A. P. F.; CORRÊA, A. R. **A indústria calçadista de Franca**. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, ed. Especial, nov, 1997. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/rs\\_7\\_ao1.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/rs_7_ao1.pdf)> Acesso em: 10 de nov 2005.

GORINI, A. P. F.; SIQUEIRA, S. H. G. **Complexo coureiro calçadista nacional: uma avaliação do programa de apoio do BNDES**. BNDES, 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/set904.pdf>> Acesso em: 09 de nov. 2005.

GURISATTI, P. **O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial**. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. P. *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

HELLIWELL, J. F.; PUTNAM, R. D. Economic growth and social capital in Italy. **Blommsburg**: summer. Vol. 21 n. 3, p. 295-307, 1995.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance and upgrading: linkin industrial *cluster* and global value chain research. **IDS Discussion paper**, London: University of Sussex, n. 120, 2000.

HOUAISS, A. VILLAR, M. de S. FRANCO, F. M. de M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KANTER, R. M. **Classe mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

\_\_\_\_\_ **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_ **Alianças estratégicas e parcerias**. São Paulo, fev. 2000. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/>> Acesso em: 18 de jul. 2002.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LASTRES, H. M. M. et al. (coord.). **Interagir para competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil**. Brasília: SEBRAE: FINEP: CNPQ, 2002.

LEVITT, T. **Miopia em marketing**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MARKUSEN, A. Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. **Nova Economia**. Belo Horizonte, v. 5, n. 2, dez. 1995, p. 9-43.

MARSHALL, A. **Principles of economics: an introductory volume**. 8 ed. London: Macmillan, 1920.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**: tratado introdutório. 2. ed. vol. 1. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MARTINS, S. P. **A terceirização e o direito do trabalho**. 7 ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

MAURICI, D. B. **1834 – São João Batista do Alto Tijucas Grande**: do arraial do Capitão Amorim a capital catarinense do calçado. Arth Mídia: (Prelo).

MINAYO, M. C. de S., et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

MYTELKA, L.; FARINELLI, F. **Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness**. Maastricht, Netherlands: UNU/INTECH, 2000.

ORSSATTO, C. H. **A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial**. 2002. 223 f. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PASTORE, J. **Cartilha sobre cooperativas de trabalho**. Brasília, DF: CNI/RT, 2001.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

\_\_\_\_\_. *Clusters* and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, Boston nov/dec de 1998, p. 77-90.

\_\_\_\_\_. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

\_\_\_\_\_ *Clusters e competitividade*. **HSM Management**, São Paulo, ano 3, n. 15, p. 100-110, jul/ago de 1999b.

\_\_\_\_\_ A nova era da estratégia. In: JÚLIO, C. A; SALIBI, J.N. **Coletânea HSM Management**, São Paulo: Publifolha, 2002.

PUTNAM, R.D. What makes democracy work? **IPA Review**. Melbourne: Vol. 47, n. 1 p. 31-34, 1994.

RAIS – Relação anual de informações sociais – **Ministério do Trabalho e emprego**. Brasília, 15 fev 2002. 1 cd. 700 Mb. SGT 7.0.

RAIS – Relação anual de informações sociais – **Ministério do Trabalho e emprego**. Brasília, 28 jan 2003. 1 cd. 700 Mb. SGT 7.0.

RAIS – Relação anual de informações sociais – **Ministério do Trabalho e emprego**. Brasília, 22 dez 2003a. 1 cd. 700 Mb. SGT 7.0.

RAIS – Relação anual de informações sociais – **Ministério do Trabalho e emprego**. Brasília, 09 dez. 2004. 1 cd. 700 Mb. SGT 7.0.

RAIS – Relação anual de informações sociais – **Ministério do Trabalho e emprego**. Brasília, 16 nov. 2005. 1 cd. 700 Mb. SGT 7.0.

REDESIST – <http://www.sinal.redesist.ie.ufrj.br/>

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RUAS, R. **O conceito de *cluster* e as relações interfirmas no complexo calçadista do Rio Grande do Sul**. In: FENSTERSEIFER, J (Org.). *O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade*. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

SANTOS, A. M. M. M.; CORRÊA, A. R. **A indústria de calçados no estado do Ceará**. Rio de Janeiro: BNDES Setores Produtivos 2 – SP2, dez 2001. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/rs5\\_gs2.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/rs5_gs2.pdf)> Acesso em: 10 de nov. 2005

SÃO JOÃO BATISTA (SC). 1958-1978, 20 anos de desenvolvimento. Brusque, SC: Mercúrio, 1978.

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.

SEBRAE-MG. **Perfil setorial – calçados**. Minas Gerais: unidade de estratégia e diretrizes, 2005. Disponível em: <[http://www.sebrae-mg.com.br/geral/busca\\_1st.aspx](http://www.sebrae-mg.com.br/geral/busca_1st.aspx)> Acesso em: 11 de nov 2005.

SENGENBERGER, W.; PIKE, F. **Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e de política**. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. P. *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SIGEOR. **Sistema de informação da gestão estratégica voltada para resultados**. Disponível em: <<http://www.sigeor.sebrae.com.br>> Acesso em: 29 de jul 2005.

SINCASJB, **Estatuto social**: Sindicato das indústrias de calçado de São João Batista. São João Batista – SC: 2005.

STORPER, M. HARRISON, B. **Flexibilidade, hierarquia e desenvolvimento regional: as mudanças de estrutura dos sistemas produtivos industriais e os seus novos modos de governância nos anos 90** In: BENKO, G. LIPIETZ, A.(orgs.) *As regiões ganhadoras distritos e redes: os novos paradigmas da geografia econômica*. Oeiras - Portugal: Celta, 1994.

SUZIGAN, W., GARCIA, R., FURTADO, J. **Governança de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas**. In: LASTRES, H. M. M. et al. (org.). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará; UFRJ, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VELTZ, P. **Hierarquias e redes**. In: BENKO, G. LIPIETZ, A.(orgs.) *As regiões ganhadoras distritos e redes: os novos paradigmas da geografia econômica*. Oeiras - Portugal: Celta, 1994.

WESTLUND, H.; BOLTON, R. Local social capital and entrepreneurship. **Small business economics**. Dordrecht: Vol. 21 n. 2, p. 77, set. 2003.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHINO, M. Y. RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

## APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO PARA OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES SOBRE O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE SÃO JOÃO BATISTA - BASEADO NO PROGRAMA DE PESQUISA MPEs EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS NO BRASIL SEBRAE-NA/UFSC/NEITEC

- Bloco A: Para coleta de informações em instituições locais e de fontes estatísticas oficiais sobre a estrutura do arranjo produtivo local
- Bloco B: Para coleta de informações nas empresas do arranjo produtivo local

### **BLOCO A - IDENTIFICAÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL**

*Este primeiro bloco de questões busca uniformizar as informações gerais sobre a configuração dos arranjos a serem estudados a partir do uso de estatísticas oficiais. Tais informações são obtidas a partir de fontes secundárias tais como a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego, Base de informações Base de Informações Municipais (BIM), Censo, entre outras. A RAIS é fonte obrigatória para todos os estudos, de forma a permitir sua comparabilidade. As informações desta fonte referem-se ao número de empresas, seu tamanho e pessoal ocupado, obedecendo à classificação CNAE do IBGE. Neste bloco deve-se identificar também a amostra de empresas pesquisadas, estratificada por tamanho. As demais fontes de informação devem ser definidas pelos pesquisadores de acordo com as características específicas de cada arranjo, observadas previamente, e devem possibilitar a identificação da estrutura educacional, de coordenação, tecnológica e de financiamento<sup>1</sup>.*

#### **Arranjo Calçadista do Município de SÃO JOÃO BATISTA – SC**

##### 1. Dados sobre o Município do arranjo:

Município abrangido	População residente	Pessoal ocupado nas atividades pesquisadas*	Pessoal total ocupado nos município**

Notas: \* Somatório do pessoal ocupado (empregado) nas classes de atividade econômica (classe CNAE – 5 dígitos) inseridas no arranjo produtivo, com base nos dados da RAIS<sup>2</sup> – MTe.

\*\* Emprego total nos municípios que compõem o arranjo, com base nos dados da RAIS – MTe.

##### 2. Estrutura produtiva do arranjo:

Classificação CNAE (Classe de atividade econômica – 4 dígitos)	Número total de empresas conforme tamanho <sup>3</sup>				
	Micro	Pequena	Média	Grande	Total

##### 3. Estratificação da amostra:

Classificação CNAE (Classe de atividade econômica – 4 dígitos)	Número de empresas selecionadas conforme tamanho				
	Micro	Pequena	Média	Grande	Total

<sup>1</sup> Identificar as fontes de informações usadas para o preenchimento de cada tabela.

<sup>2</sup> A base de dados RAIS e RAIS - ESTABELECIMENTOS do Ministério do Trabalho e Emprego deve ser usada pelos pesquisadores, para o levantamento dos dados referentes ao emprego formal e ao número e tamanho de estabelecimentos.

<sup>3</sup> Pessoas ocupadas: a) Micro: até 19; b) Pequena: 20 a 99; c) Média: 100 a 499; d) Grande: 500 ou mais pessoas ocupadas.

--	--	--	--	--	--

## 4. Infraestrutura educacional local/regional:

Cursos oferecidos	Número de cursos	Número de alunos admitidos por ano
Escolas técnicas de 2º grau		
Cursos superiores		
Outros cursos profissionais regulares		
Cursos profissionais temporários		

\*escolas

## 5. Infraestrutura Institucional local: Associações, Sindicatos de empresas/trabalhadores, cooperativas e outras instituições públicas locais.

Nome/Tipo de instituição	Criação	Número de filiados	Funções

## 6. Infraestrutura científico-tecnológica:

Tipo de instituição	Nº. de instituições	Nº. de pessoas ocupadas
Universidades		
Institutos de pesquisa		
Centros de capacitação profissional e de assistência técnica		
Instituições de testes, ensaios e certificações.		

## 7. Infraestrutura de financiamento:

Tipo de instituição	Número de instituições	Volume de empréstimos concedidos em 2005*
Instituição comunitária		
Instituição municipal		
Instituição estadual/Agência local		
Instituição federal/ Agência local		
Outras citar		

\* valores estimado

## 8. Financiamento por tamanho de empresa seguindo o tipo de instituição no ano 2005:

Tipo de Instituição	* Percentual de empréstimo por tamanho de empresa			
	Micro	Pequena	Média	Grande
Instituição comunitária				
Instituição municipal				
Instituição estadual/Agência local				
Instituição federal/ Agência local				
Outras. Citar				

\* Percentuais correspondente ao município de São João Batista - SC

**BLOCO B - AS EMPRESAS NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL**

Número do questionário \_\_\_\_\_

Respondente: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

**I - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA**

1. Razão Social: \_\_\_\_\_

2. Fantasia: \_\_\_\_\_

3. Endereço \_\_\_\_\_

4. Tamanho.

<input type="checkbox"/> 1.	Micro - até 19 p.e.
<input type="checkbox"/> 2.	Pequena - de 20 a 99 p.e.
<input type="checkbox"/> 3.	Média - de 100 a 499 p.e.
<input type="checkbox"/> 4.	Grande - acima de 500 p.e.

5. Segmento de atividade principal (classificação CNAE): \_\_\_\_\_

6. Pessoal ocupado atual: \_\_\_\_\_

7. Ano de fundação: \_\_\_\_\_

**8. Origem do capital controlador da empresa:**

<input type="checkbox"/> 1.	Nacional
<input type="checkbox"/> 2.	Estrangeiro
<input type="checkbox"/> 3.	Nacional e Estrangeiro

**1. No caso do capital controlador estrangeiro, qual a sua localização:**

<input type="checkbox"/> 1.	Mercosul
<input type="checkbox"/> 2.	Estados Unidos da América
<input type="checkbox"/> 3.	Outros Países da América
<input type="checkbox"/> 4.	Ásia
<input type="checkbox"/> 5.	Europa
<input type="checkbox"/> 6.	Oceania ou África

**9. Sua empresa é:**

<input type="checkbox"/> 1.	Independente
<input type="checkbox"/> 2.	Parte de um Grupo

**2. Qual a sua relação com o grupo:**

<input type="checkbox"/> 1.	Controladora
<input type="checkbox"/> 2.	Controlada
<input type="checkbox"/> 3.	Coligada

**EXPERIÊNCIA INICIAL DA EMPRESA**

12. Número de Sócios fundadores: \_\_\_\_\_

13. Perfil do principal sócio fundador:

Perfil	Dados	
Idade quando criou a empresa		
Sexo	<input type="checkbox"/> 1. Masculino	<input type="checkbox"/> 2. Feminino
Escolaridade quando criou a empresa (assinale o correspondente à classificação abaixo)	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> 8. <input type="checkbox"/>	
Seus pais eram empresários	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 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.

14. Identifique a principal atividade que o sócio fundador exercia antes de criar a empresa:

	<b>Atividades</b>
<input type="checkbox"/> 1.	Estudante universitário
<input type="checkbox"/> 2.	Estudante de escola técnica
<input type="checkbox"/> 3.	Empregado de micro ou pequena empresa local – produtora de calçado
<input type="checkbox"/> 4.	Empregado de média ou grande empresa local – produtora de calçado
<input type="checkbox"/> 5.	Empregado de empresa de fora do arranjo
<input type="checkbox"/> 6.	Funcionário de instituição pública
<input type="checkbox"/> 7.	Empresário
<input type="checkbox"/> 8.	Desempregado
<input type="checkbox"/> 9.	Outra atividade. Citar:

15. Estrutura do capital da empresa:

<b>Estrutura do capital da empresa</b>	<b>Participação percentual (%) no 1o. ano</b>	<b>Participação percentual (%) Em 2005</b>
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%

16. Evolução do número de empregados:

<b>Período de tempo</b>	<b>Número de empregados</b>
Ao final do primeiro ano de criação da empresa	
Ao final do ano de 2005	

17. Identifique as principais dificuldades na operação da empresa. **IMPORTANTÍCIA**

<b>Principais dificuldades</b>	<b>No primeiro ano de vida</b>	<b>Em 2005</b>
Contratar empregados qualificados		
Produzir com qualidade		
Vender a produção		
Custo ou falta de capital de giro		
Custo ou falta de capital para aquisição de máquinas e equipamentos		
Custo ou falta de capital para aquisição/locação de instalações		
Pagamento de juros de empréstimos		
Outras Citar:		

18. Informe o número de pessoas que trabalham na empresa, segundo características das relações de trabalho:

<b>Tipo de relação de trabalho</b>	<b>Número de pessoal ocupado</b>
Sócio(s) proprietário(s)	
Contratos formais	

Estagiário	
Serviço temporário	
Terceirizados	
Familiares sem contrato formal	
<b>Total</b>	

## II – PRODUÇÃO, MERCADOS E EMPREGO.

### 1.Evolução da empresa:

Anos	Pessoal ocupado	Faturamento Preços correntes (RS)	Mercados (%)				Total
			Vendas nos municípios do arranjo	Vendas no Estado	Vendas no Brasil	Vendas no exterior	
2002							100%
2003							100%
2004							100%
2005							100%

### 2.Escolaridade do pessoal ocupado (situação atual):

Ensino	Número do pessoal ocupado
Analfabeto	
Ensino fundamental incompleto	
Ensino fundamental completo	
Ensino médio incompleto	
Ensino médio completo	
Superior incompleto	
Superior completo	
Pós-Graduação	
Total	

### 3.Quais fatores são determinantes para manter a capacidade competitiva na principal linha de produto?

Fatores	Importância
Qualidade da matéria-prima e outros insumos	
Qualidade da mão-de-obra	
Custo da mão-de-obra	
Nível tecnológico dos equipamentos	
Capacidade de introdução de novos produtos/processos	
Desenho e estilo nos produtos	
Estratégias de comercialização	
Qualidade do produto	
Capacidade de atendimento (volume e prazo)	
Outra citar:	

### III – COOPERAÇÃO E INTERAÇÃO

#### BOX 1

*O significado genérico de **cooperação** é o de trabalhar em comum, para um mesmo fim, envolvendo relações de confiança mútua, em níveis diferenciados, entre os agentes.*

*A cooperação pode ocorrer por meio de:*

- *intercâmbio sistemático de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas (com clientes, fornecedores, concorrentes e outros)*
- *ações de vários tipos, envolvendo empresas e outras instituições, por meio de programas comuns de treinamento, realização de eventos/feiras, cursos e seminários, entre outros*
- *integração de competências, por meio da realização de projetos conjuntos, incluindo desde melhoria de produtos e processos até pesquisa e desenvolvimento propriamente dita, entre empresas e destas com outras instituições.*

*A **interação** significa atividade ou trabalho compartilhado, em que existem trocas e influências recíprocas, ou seja, para que haja interação deve existir o envolvimento físico no processo. É possível dizer que a interação é uma forma de cooperação mas nem toda cooperação se constitui uma interação.*

1. Quais dos seguintes agentes desempenharam **papel importante como parceiros, durante os últimos cinco anos, 2000 a 2005**? Quanto à **localização** ver a quantidade dos parceiros localizados no **arranjo, no estado, no Brasil e no exterior**.

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 **GRAVADOR**

Agentes	Importância	Formalização	Localização
<b>Empresas</b>			
Fornecedores de equipamentos, matérias-primas, componentes e softwares			
Clientes			
Concorrentes			
Outras empresas do setor			
Empresas de consultoria			
Subcontratadas (ateliês)			
<b>Universidades e Institutos de Pesquisa</b>			
Universidades			
Institutos de pesquisa			
Centros de capacitação profissional de assistência técnica e de manutenção			
Instituições de testes, ensaios e certificações			
<b>Outras Agentes</b>			
Representação			
Entidades Sindicais			
Órgãos de apoio e promoção			
Agentes financeiros			

2. Qual a importância dos itens abaixo no **desenvolvimento das relações de parceria do arranjo durante os últimos cinco anos, 2000 a 2005**?

Descrição	Importância
Compra de matéria-prima e equipamentos através de acordos comuns	
Venda conjunta de produtos	
Desenvolvimento de produtos e processos em parceria com outros agentes do arranjo	
Desenvolvimento de <i>design</i> e estilo de produtos em conjunto	
Capacitação conjunta de recursos humanos, através de treinamentos e oferta de cursos	

Obtenção de financiamento para um grupo de produtores de calçados	
Reivindicações para a coletividade a órgãos públicos municipais, estaduais e federais	
Participação conjunta em feiras, etc	
Troca de informações sobre o processo produtivo	
Utilização em conjunto de equipamento de alto custo	
O fornecedor de matéria-prima e/ou equipamentos participa fornecendo informações e ouvindo solicitações dos empresários	
Pesquisa conjunta sobre novos produtos e mercados	
Elaboração de planos de marketing conjunto para a divulgação do arranjo	
Fazer uso da subcontratação (terceirização) para algumas fases da produção	
Empréstimo de ferramentas (equipamentos)	
Repasse de consultorias ao pares	
Ações conjuntas para a resolução de problemas comuns aos produtores (flutuação da demanda; aquisição de novas tecnologias; utilização de uma nova matéria-prima	
Uso comum de transporte de escoamento da produção	
Outras especificar:	

3. Caso a empresa já tenha participado de parcerias com agentes locais, como **avalia os resultados das ações conjuntas já realizadas?**

<b>Descrição</b>	<b>Importância</b>
Melhoria na qualidade dos produtos	
Desenvolvimento de novos produtos	
Melhoria nos processos produtivos	
Melhoria nas condições de fornecimento dos produtos	
Melhor capacitação de recursos humanos	
Melhoria nas condições de comercialização	
Introdução de inovações organizacionais	
Novas oportunidades de negócios	
Promoção de nome/marca da empresa no mercado nacional	
Maior inserção da empresa no mercado externo	
Aumento do grau de confiança entre os parceiros	
Melhoria do desenvolvimento e da competitividade do arranjo	
Melhoria da produtividade	
Surgimento de novas instituições de ensino e de apoio	
O crescimento coletivo das empresas	
Conquista de melhores linhas de financiamento	
Melhor acesso a novas tecnologias, e novas matérias-primas	
Outras especificar	

#### IV – GOVERNANÇA E VANTAGENS ASSOCIADAS AO AMBIENTE LOCAL

##### BOX 2

**Governança** diz respeito aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação, nos processos de decisão locais, dos diferentes agentes — Estado, em seus vários níveis, empresas, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais etc. — ; e das diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos.

Verificam-se duas formas principais de governança em arranjos produtivos locais. As hierárquicas são aquelas em que a autoridade é claramente internalizada dentro de grandes empresas, com real ou potencial capacidade de coordenar as relações econômicas e tecnológicas no âmbito local.

A governança na forma de “redes” que se caracteriza pela existência de aglomerações de micro, pequenas e médias empresas, sem grandes empresas localmente instaladas exercendo o papel de coordenação das atividades econômicas e tecnológicas. São marcadas pela forte intensidade de relações entre um amplo número de agentes, onde nenhum deles é dominante.

##### 1. Quais são as principais vantagens que a empresa tem por estar localizada no arranjo?

Externalidades	Importância
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada	
Baixo custo da mão-de-obra	
Proximidade com os fornecedores de insumos e matéria prima	
Proximidade com os clientes/consumidores	
Infra-estrutura física (energia, transporte, comunicações)	
Proximidade com produtores de equipamentos	
Disponibilidade de serviços técnicos especializados	
Existência de programas de apoio e promoção	
Proximidade com universidades e centros de pesquisa	
Confiança que surge entre as empresas do arranjo	
Facilidade na introdução de novas tecnologias	
O surgimento de atividades subsidiárias que fornecem apoio às empresas do arranjo	
Troca constante e sistemática de informações entre as empresas sobre questões técnicas, de mercado, de financiamentos, dentre outras.	
Estímulo ao desenvolvimento de parcerias para o trabalho em cooperação entre as firmas	
Maior apoio por parte do governo e de instituições de apoio	
Aumento da possibilidade de participar em feiras	
A estruturação de um grupo para a divulgação do arranjo	
Montagem de um consórcio de exportação	
Compartilhamento de transporte	
Aquisição de matéria-prima e equipamentos de maneira conjunta	
Outras citar:	

##### 2. Quais as principais transações comerciais que a empresa realiza localmente (no município ou região)?

Tipos de transações	Importância
Aquisição de matéria prima	
Aquisição de equipamentos	
Aquisição de componentes e peças	
Aquisição de serviços (manutenção, marketing, etc.)	

Vendas de produtos	
Outras citar:	

3.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 MPE's e 2 para Grandes e Médias empresas.

3.1 Sua empresa mantém relações de subcontratação com outras empresas ?

( 1 )Sim      ( 2 )Não

**Caso a resposta seja negativa passe para a questão 6**

3.2 Caso a resposta anterior seja afirmativa, identifique:

Sua empresa é:	Porte da empresa subcontratante	
Subcontratada de empresa local	( 1 )	( 2 )
Subcontratada de empresas localizada fora do arranjo	( 1 )	( 2 )
	Porte da empresa subcontratada	
Subcontratante de empresa local	( 1 )	( 2 )
Subcontratante de empresa de fora do arranjo	( 1 )	( 2 )

4.Caso sua empresa seja **subcontratada**, indique o **tipo de atividade** que realiza para a empresa subcontratante:

**1** significa que a empresa não realiza este tipo de atividade para a subcontratante, **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	Condição e Localização		
Fornecimento de matéria-prima	( 1 )	( 2 )	( 3 )
Fornecimento de componentes	( 1 )	( 2 )	( 3 )
Etapas do processo produtivo (montagem, corte, colagem, embalagem, etc.)	( 1 )	( 2 )	( 3 )
Serviços especializados na produção (laboratoriais, engenharia, manutenção, certificação, etc.)	( 1 )	( 2 )	( 3 )
Administrativas (gestão, processamento de dados, contabilidade, recursos humanos)	( 1 )	( 2 )	( 3 )
Desenvolvimento de produto ( <i>design</i> , projeto, etc.)	( 1 )	( 2 )	( 3 )
Comercialização	( 1 )	( 2 )	( 3 )
Serviços gerais (limpeza, refeições, transporte, etc)	( 1 )	( 2 )	( 3 )
Outras citar:	( 1 )	( 2 )	( 3 )

5. Caso sua empresa seja **subcontratante** indique o **tipo de atividade** que realiza com a empresa subcontratada:

**1** significa que a empresa não realiza este tipo de atividade com uma subcontratada, **2** significa que a empresa realiza a atividade com uma subcontratada localizada dentro do arranjo, e **3** significa que a empresa realiza a atividade com uma subcontratada localizada fora do arranjo.

Tipo de atividade	Condição e Localização		
Fornecimento de matéria-prima	( 1 )	( 2 )	( 3 )
Fornecimento de componentes	( 1 )	( 2 )	( 3 )
Etapas do processo produtivo (montagem, embalagem, etc.)	( 1 )	( 2 )	( 3 )
Serviços especializados na produção (laboratoriais, engenharia, manutenção, certificação, etc.)	( 1 )	( 2 )	( 3 )
Administrativas (gestão, processamento de dados, contabilidade, recursos humanos)	( 1 )	( 2 )	( 3 )
Desenvolvimento de produto ( <i>design</i> , projeto, etc.)	( 1 )	( 2 )	( 3 )

Comercialização	( 1 )	( 2 )	( 3 )
Serviços gerais (limpeza, refeições, transporte, etc)	( 1 )	( 2 )	( 3 )
Outras citar:	( 1 )	( 2 )	( 3 )

6. Como a sua empresa **avalia a contribuição de sindicatos, associações de fomento não-governamentais, cooperativas locais** no tocante às seguintes atividades:

<b>Tipo de contribuição</b>	<b>Importância</b>
Auxílio na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo	
Estímulo na percepção de visões de futuro para ação estratégica	
Disponibiliza as informações sobre matérias-primas, equipamento, assistência técnica, consultoria, etc.	
Identificação de fontes e formas de financiamento	
Promoção de ações cooperativas	
Apresentação de reivindicações comuns	
Criação de fóruns e ambientes para discussão	
Promoção de ações dirigidas a capacitação tecnológica de empresas	
Estímulo ao desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local	
Organização de eventos técnicos e comerciais	
Outras citar:	

7. Dê sua percepção acerca dos questionamentos abaixo: **GRAVADOR**

<b>Relação de confiança e de cooperação entre empresários calçadistas</b>
É possível perceber confiança entre as diversas empresas calçadistas que estão no arranjo produtivo?
É percebido que os empresários se preocupam em obedecer às normas, seja moral ou social?
O que acontece se algum empresário age de maneira inconveniente com as normas da cidade?
Os empresários se preocupam com sua reputação, procurando assim manter a honestidade e o jogo limpo com os outros empresários do arranjo?
Os empresários costumam se reunir fora das suas empresas para troca de idéias ou simples convivência?
Os empresários costumam se apoiar em caso de dificuldades? Sejam elas empresariais ou pessoais?
Existe uma atividade coletiva entre os empresários de São João Batista que incentive a criação de infra-estrutura e serviços que venham a colaborar para o benefício de todos?
<b>Relação das subcontratantes e subcontratadas (terceirizados)</b>
Qual a forma de controle que sua empresa faz sobre as terceirizadas?
Existem contratos formais de prestação de serviço? Os contratos são por escrito?
Os contratos têm prazos para terminar ou para serem renovados?
Como se estabelecem os preços dos serviços e os reajustes?
Os terceirizados tem conhecimento de todo o processo produtivo da sua empresa?
Sua empresa fornece assistência tecnológica, organizacional e/ou comercial aos terceirizados para a melhoria das atividades?
A relação entre vocês é apenas na execução das tarefas contratadas, ou as terceirizadas participam do desenvolvimento do produto?
Em caso de conflito nas relações entre vocês, como se resolve?
Quais os conflitos mais comuns e importantes que ocorrem?
Na entrega do serviço, existe algum tipo de inspeção – testes de qualidade, ensaios laboratórios?
Caso ocorram problemas de qualidade no serviço executado como se resolve?
Existe um sistema que garanta a entrega do serviço no prazo combinado?
Existe alguma definição de metas a serem atingidas na prestação de serviço pelas terceirizadas?
No caso de atingir as metas existe alguma premiação?
Caso não cumpram o serviço no prazo estabelecido, existe alguma penalização?
Quantas são as suas terceirizadas?

Quanto tempo em média elas estão prestando serviços?
Troca de terceirizadas desde o início das atividades?
- 1 a 5 empresas ( ); 6 a 10 empresas ( ); 11 a 15 empresas ( ); - 16 a 20 empresas ( )
<b>Relação de governança</b>
As empresas produtoras de calçados definem em conjunto as estratégias produtivas do arranjo?
Existe em São João Batista empresas do próprio arranjo que determinam as estratégias de produção?
Existe ligação ou cooperação com empresas fora do arranjo?
Grandes empresas detêm a coordenação das ações dentro do arranjo?
Empresas produtoras de calçados de tamanho diferente se apóiam para resolverem situações onde uma necessite de algo que não tem capacidade de fornecer de maneira eficaz?
O produtor de calçados define o produto levando em consideração as preferências da empresa compradora ou do representante comercial (compradores)?
O produtor e os compradores definem junto o produto?
Os compradores definem o produto?
O comprador tem propriedade direta nas operações, ele define o produto e apenas se utiliza da tecnologia e da linha de produção oferecida pelas empresas locais?
As micro e pequenas empresas do arranjo dependem da demanda ou oferta das empresas maiores?
A estrutura econômica do arranjo é definida por empresas multinacionais ou grandes empresas nacionais de fora da região?
Vocês exportam? Quantos % exportam da produção? Seu produto sai com a sua marca ou com a marca do cliente que fez a compra, ou sem marca? Qual o país é seu principal comprador no exterior do Brasil?
<b>Outras</b>
É possível perceber a presença de ações desenvolvidas pelos governos municipal, estadual e federal?
Quais seriam suas sugestões de ações para melhorar as relações de cooperação no arranjo produtivo de São João Batista?

## APÊNDICE B

### QUESTÕES PARA AS INSTITUIÇÕES DE SÃO JOÃO BATISTA:

#### SINCASJB

1. Que ações esta instituição organiza que contribui na gestão das relações mercantis das empresas do arranjo?
2. Que tipo de estrutura é ofertado para as empresas produtoras de calçados?
3. Posso ter acesso ao estatuto do Sindicato?
4. De agosto de 2005 para cá quantos novos associados o sindicato conseguiu, há época eram cerca de 80?
5. Como são aplicados e, quais os critérios utilizados, os recursos conseguidos através da mensalidade dos associados do Sindicato?
6. Todas as empresas, independente do seu porte, têm a mesma oportunidade de aproveitar os cursos ofertados, as possibilidades de financiamentos; a participação em eventos, no consórcio de exportação; e outras ações?
7. De que forma o Sindicato auxilia na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo?
8. Vocês disponibilizam informações sobre matérias-primas, equipamentos, assistência técnica, consultoria? De que maneira?
9. Vocês promovem ações dirigidas à capacitação tecnológica de empresas? Quais?
10. Vocês estimulam o desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local? De que forma?
11. Vocês organizam eventos técnicos e comerciais dirigidos para os produtores de calçados? Qual a frequência e qual o critério de escolha?
12. Vocês acreditam que conseguem estimular a percepção de visão de futuro para ação estratégica do arranjo produtivo junto aos produtores de calçados?
13. Existe neste arranjo uma governança global? As exportações do arranjo saem com a marca da empresa ou com a marca do cliente?
14. Quais os critérios para a escolha, elaboração e oferta de cursos? Como se dá o processo?
15. Como está a Faculdade de Calçados?
16. O curso de especialização em Designer?
17. É possível registrar o aumento da participação dos empresários produtores de calçados nas viagens a outros pólos calçadistas?
18. Sobre o prêmio Qualidade & Produtividade, 2005 e 2006?
19. A viagem para a GDF, Alemanha e Itália, programada para outubro de 2005 foi realizada? E quais os resultados obtidos?
20. O laboratório que inaugurou em agosto de 2005, está sendo bem utilizado pelos empresários de calçados?
21. Conseguiram montar a Central de Negócios, para compra em conjunto de matérias-primas e equipamentos?
22. Qual a proposta de funcionamento do consórcio de exportação?
23. O aconteceu com o Projeto SJB Idéias Ecológicas?
24. Foi feita alguma pesquisa formal de satisfação, sugestões ou reclamações sobre a Feira realizada em Bombinhas, com os que participaram e com outros empresários?
25. Quais as resistências mais comuns encontradas para se conseguir adesão dos empresários?

26. Nesses casos como vocês trabalham o convencimento? Até que ponto vocês insistem?
27. Como se dá o trabalho de divulgação de eventos, reuniões, novos programas, etc...?
28. No caso das reuniões é enviado com antecedência a pauta da mesma para os integrantes convidados?
29. As reuniões costumam ter em média quantos participantes?
30. Os proprietários das fábricas costumam vir às reuniões e aos cursos ofertados?
31. Quais sugestões de ações você daria para melhorar as relações de cooperação no arranjo produtivo de São João Batista?

## **SEBRAE**

1. Quais as principais ações que você poderia relatar que estão sendo desenvolvidas hoje pelo Projeto APL?
2. Que ações esta instituição organiza que contribui na gestão das relações mercantis das empresas do arranjo?
3. Que tipo de estrutura é ofertado para as empresas produtoras de calçados?
4. Existe um estatuto que é seguido pelo Sebrae?
5. Todas as empresas, independente do seu porte, têm a mesma oportunidade de aproveitar os cursos ofertados, as possibilidades de financiamentos; a participação em eventos, no consórcio de exportação; e outras ações? Qual o critério utilizado pelo Sebrae para dar atendimento aos empresários calçadistas?
6. É de seu conhecimento se existe neste arranjo uma governança global? Ou seja, as exportações do arranjo saem com a marca da empresa ou com a marca do cliente?
7. Quais os critérios e como são aplicados os recursos que o Sebrae recebe?
8. Quais os critérios para a escolha, elaboração e oferta de cursos? Como se dá o processo?
9. Qual o valor em média que é cobrado para os empresários?
10. Quem tem restrições de crédito(SERASA, BANCOS) é atendido pelo Sebrae?
11. De que forma vocês auxiliam na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo?
12. Vocês disponibilizam informações sobre matérias-primas, equipamentos, assistência técnica, consultoria? De que maneira?
13. Vocês promovem ações dirigidas à capacitação tecnológica de empresas? Quais?
14. Vocês estimulam o desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local? De que forma?
15. Vocês organizam eventos técnicos e comerciais dirigidos para os produtores de calçados? Qual a frequência e qual o critério de escolha?
16. Vocês acreditam que conseguem estimular a percepção de visão de futuro para ação estratégica do arranjo produtivo junto aos produtores de calçados?
17. O Projeto APL- Sebrae foi renovado? Quais as condições de renovação e metas?
18. Acesso ao Relatório Finalístico da primeira etapa do Projeto APL, que compreende o período de 2003/2005.
19. Fora a questão cultural já relatada por você em outra ocasião, quais outros fatores podem interferir no convencimento dos empresários em participarem ativamente das ações elaborados pelo Sebrae?
20. Quantas e quais empresas foram a Couromoda 2006 apoiadas pelo Sebrae? Qual o volume de venda? Qual o valor desembolsado por cada uma?
21. É de seu conhecimento se foi formado um grupo de empresas para juntas conseguirem junto a CEF linha de financiamento habitacional, para a construção de unidades habitacionais de maneira a trazer mão-de-obra de outras localidades?
22. O Sebrae pode atender médias empresas? Ou deve se restringir apenas as micro e pequenas empresas? Os recursos não devem ser somente para micro e pequenas empresas?

23. Foi feita alguma pesquisa formal de satisfação, sugestões ou reclamações sobre a Feira realizada em Bombinhas, com os que participaram e com outros empresários?
24. Quais as resistências mais comuns encontradas para se conseguir adesão dos empresários?
25. Nesses casos como vocês trabalham o convencimento? Até que ponto vocês insistem?
26. Como se dá o trabalho de divulgação de eventos, reuniões, novos programas, etc...?
27. No caso das reuniões é enviado com antecedência a pauta da mesma para os integrantes convidados?
28. As reuniões costumam ter em média quantos participantes?
29. Os proprietários das fábricas costumam vir às reuniões e aos cursos ofertados?
30. Quais sugestões de ações você daria para melhorar as relações de cooperação no arranjo produtivo de São João Batista?

## SENAI

1. Quais as principais ações que você poderia relatar que estão sendo desenvolvidas hoje pelo Senai?
2. Que ações esta instituição organiza que contribui na gestão das relações mercantis das empresas do arranjo?
3. Que tipo de estrutura é ofertado para as empresas produtoras de calçados?
4. Existe um estatuto que é seguido pelo Senai?
5. Todas as empresas, independente do seu porte, têm a mesma oportunidade de aproveitar os cursos ofertados, as possibilidades de financiamentos; a participação em eventos, no consórcio de exportação; e outras ações? Qual o critério utilizado pelo Senai para dar atendimento aos empresários calçadistas?
6. É de seu conhecimento se existe neste arranjo uma governança global? Ou seja, as exportações do arranjo saem com a marca da empresa ou com a marca do cliente?
7. Quais os critérios e como são aplicados os recursos que o Senai recebe?
8. Quais os critérios para a escolha, elaboração e oferta de cursos? Como se dá o processo?
9. Qual o valor em média que é cobrado para os empresários?
10. Quem tem restrições de crédito(SERASA, BANCOS) é atendido pelo Senai?
11. De que forma vocês auxiliam na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo?
12. Vocês disponibilizam informações sobre matérias-primas, equipamentos, assistência técnica, consultoria? De que maneira?
13. Vocês promovem ações dirigidas à capacitação tecnológica de empresas? Quais?
14. Vocês estimulam o desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local? De que forma?
15. Vocês organizam eventos técnicos e comerciais dirigidos para os produtores de calçados? Qual a frequência e qual o critério de escolha?
16. Vocês acreditam que conseguem estimular a percepção de visão de futuro para ação estratégica do arranjo produtivo junto aos produtores de calçados?
17. Fora a questão cultural, quais outros fatores podem interferir no convencimento dos empresários em participarem ativamente das ações elaborados pelo Senai?
18. É de seu conhecimento se foi formado um grupo de empresas para juntas conseguirem junto a CEF linha de financiamento habitacional, para a construção de unidades habitacionais de maneira a trazer mão-de-obra de outras localidades?
19. Quais sugestões de ações você daria para melhorar as relações de cooperação no arranjo produtivo de São João Batista?