

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA-UFSC  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**DIEGO ELLER GOMES**

**RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE  
CALÇADOS DO VALE DO RIO TIJUCAS**

**Florianópolis  
2012**

**DIEGO ELLER GOMES**

**RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE  
CALÇADOS DO VALE DO RIO TIJUCAS**

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas, na Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Eva Yamila Amanda da Silva  
Catela

**Florianópolis  
2012**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA-UFSC**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 10,0 ao aluno **Diego Eller Gomes** na disciplina

CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Profª Drª. Eva Yamila Amanda da Silva Catela  
Orientadora

---

Prof. Dr. Hoyêdo Nunes Lins

---

Prof. Dr. Brena Paula Magno Fernandez

Dedico este trabalho aos meus pais, Pedro e Onélia,  
meus exemplos de amor e bondade nesta vida.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha irmã, Deise, grande amiga e maior colaboradora durante a realização desta pesquisa. Durante uma conversa que tivemos surgiu a ideia do tema da monografia, e a partir de então, ela foi meu alicerce em todas as ideias novas que surgiam, me ajudando a colocá-las em prática e levando muitos “não” em meu lugar. Agradeço infinitamente pelo apoio e pelo que representas para mim.

Agradeço aos amigos que estiveram presentes, alegrando, dando força e tornando o período de realização deste trabalho o momento mais leve e prazeroso da graduação.

Aos amigos do Serviço de Controle Financeiro do Hospital Universitário, grandes parceiros durante os últimos três anos. Agradeço a todos, em especial ao Geraldo Mattos, que sempre me deu todo o apoio para permanecer no setor e aprender cada dia mais.

Aos professores do curso de Economia, pelos ensinamentos valiosos. Um agradecimento especial ao prof. Hoyêdo, um exemplo de profissional e referência no tema por mim escolhido.

Por fim, agradeço à minha querida orientadora, prof<sup>a</sup> Eva, que deu todo o suporte necessário para que este trabalho tomasse forma e se tornasse algo apaixonante de se fazer.

“Um padrão de vida em elevação depende da capacidade das empresas do país de atingir altos níveis de produtividade e aumentá-la, com o tempo. Nossa tarefa é compreender por que isso acontece.”

(PORTER, 1989)

## RESUMO

Este trabalho é um estudo sobre as relações de cooperação existentes no arranjo produtivo local de calçados da microrregião do Vale do Rio Tijuca. A cooperação dentro de um APL é um canal de intercâmbio de informações ligadas ao aprendizado por interação e à geração de inovações. Neste contexto, o objetivo aqui é compreender em quais aspectos as empresas e instituições interagem cooperativamente e quais são os resultados dessas interações. Para tanto, utilizou-se como metodologia a pesquisa de campo com abordagem qualitativa e quantitativa, aplicando-se questionários com o público-alvo ligado às atividades calçadistas. Os resultados mostram que a existência de mão de obra qualificada e a interação com clientes e fornecedores são as principais vantagens que uma empresa possui por estar localizada no arranjo, sendo esses últimos os principais parceiros de atividades. Interagir cooperativamente dentro do APL calçadista resulta na melhoria de produtos e processos.

**Palavras-chave:** Arranjo produtivo local. Cooperação. Aprendizado.

## RESUMEN

Este trabajo es un estudio de las relaciones de cooperación existentes en el Acuerdo Productivo Local (APL) de calzados de la microregión del Valle del Río Tijuca. La cooperación dentro de un APL es un canal para el intercambio de información relacionada con el aprendizaje mediante la interacción y la generación de innovaciones. En este contexto, el objetivo es entender en qué aspectos las empresas e instituciones interactúan de manera cooperativa y cuáles son los resultados de estas interacciones. Para este propósito, se utilizó como metodología la investigación de campo con enfoque cualitativo y cuantitativo, con la aplicación de cuestionarios a los empresarios de las actividades de calzados. Los resultados muestran que la existencia de mano de obra calificada y la interacción con clientes y proveedores son las principales ventajas que una empresa tiene por participar en el Acuerdo, siendo los últimos los principales socios de actividades. Interactuar cooperativamente en el APL de calzados resulta en mejoras de productos y procesos.

**Palabras clave:** Acuerdo Productivo Local. Cooperación. Aprendizaje.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> Localização das áreas de produção de calçados na microrregião do Vale do Rio Tijucas – 2012 .....	35
<b>Gráfico 1</b> Identificação da amostra .....	18
<b>Gráfico 2</b> Importância dos principais parceiros de atividades para as micro empresas.....	41
<b>Gráfico 3</b> Importância dos principais parceiros de atividades para as pequenas empresas .....	42
<b>Gráfico 4</b> Importância dos principais parceiros de atividades para as médias empresas.....	43
<b>Gráfico 5</b> Importância dos principais parceiros de atividades para as grandes empresas .....	43
<b>Gráfico 6</b> Universidades e institutos de pesquisa – grau de importância .....	45
<b>Gráfico 7</b> Grau de importância das atividades desenvolvidas pelo Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista.....	49
<b>Gráfico 8</b> Políticas públicas que podem contribuir para o aumento da eficiência competitiva das empresas do APL.....	56
<b>Gráfico 9</b> Políticas públicas necessárias para a evolução do APL – visão dos empresários.....	57

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> Número de funcionários por tamanho da empresa.....	17
<b>Quadro 2</b> Grupos de atividade econômica (CNAE 2.0).....	17
<b>Quadro 3</b> Número de empresas nos municípios do Vale do Rio Tijucas e demais municípios catarinenses nas atividades da divisão 15 da CNAE 2.0, no ano 2010.....	34
<b>Quadro 4</b> Municípios de abrangência do arranjo e empregos formais na indústria de calçados.....	38
<b>Quadro 5</b> Estrutura produtiva do arranjo.....	38

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> Outros agentes – grau de importância .....	47
<b>Tabela 2</b> Formas de cooperação.....	48
<b>Tabela 3</b> Resultados das ações conjuntas .....	50
<b>Tabela 4</b> Vantagens da localização no arranjo .....	51
<b>Tabela 5</b> Transações comerciais locais .....	52
<b>Tabela 6</b> Participa ou tem conhecimento sobre algum tipo de programa ou ações voltadas para as micro empresas.....	53
<b>Tabela 7</b> Participa ou tem conhecimento sobre algum tipo de programa ou ações voltadas para as pequenas empresas.....	53
<b>Tabela 8</b> Participa ou tem conhecimento sobre algum tipo de programa ou ações voltadas para as médias empresas.....	54

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABDI</b>	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
<b>ABICALÇADOS</b>	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
<b>APEX</b>	Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos
<b>APL</b>	Arranjo Produtivo Local
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desenvolvimento
<b>BRDE</b>	Banco Regional de Desenvolvimento Econômico
<b>CDL/SJB</b>	Câmara de Dirigentes Lojistas de São João Batista
<b>CNAE</b>	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
<b>CONCLA</b>	Comissão Nacional de Classificação
<b>CPRs</b>	Cadeias Produtivas Regionais
<b>FIESP</b>	Federação da Indústria do Estado de São Paulo
<b>Funcitec</b>	Fundação de Ciência e Tecnologia
<b>Ibetec</b>	Instituto Brasileiro de Tecnologia dos Calçados, Couros e Afins
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>MPEs</b>	Micro e Pequenas Empresas
<b>PMEs</b>	Pequenas e Médias Empresas
<b>PAIIPME</b>	Projeto de Apoio à Inserção Internacional de Pequenas e Médias Empresas
<b>P&amp;D</b>	Pesquisa e Desenvolvimento
<b>PIA/IBGE</b>	Pesquisa Industrial Anual/ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>RAIS/Mtb</b>	Relação Anual de Informações Sociais – Ministério do Trabalho
<b>RedeSist</b>	Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>SECEX/MDIC</b>	Secretaria do Comércio Exterior/ Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
<b>SEINCC</b>	Semana da Indústria Calçadista Catarinense
<b>SENAI</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
<b>SINCASJB</b>	Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista
<b>SPIL</b>	Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
<b>TICs</b>	Tecnologias de Informação e Comunicação
<b>UNIVALI</b>	Universidade do Vale do Itajaí
<b>UFRJ</b>	Universidade Federal do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.1 TEMA E PROBLEMA</b> .....	13
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
<b>1.3 METODOLOGIA</b> .....	15
1.3.1 Metodologia de pesquisa .....	15
1.3.2 Nota metodológica sobre a classificação das variáveis relacionadas à produção calçadista e a estratificação da amostra.....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
<b>2.1 LITERATURA TEÓRICA</b> .....	19
2.1.1 Aglomerações produtivas .....	19
2.1.2 Aprendizado e cooperação em arranjos produtivos locais .....	24
<b>2.2 LITERATURA EMPÍRICA</b> .....	27
2.2.1 Arranjos produtivos locais em Santa Catarina .....	27
2.2.2 A importância dos arranjos produtivos locais de calçados: o caso dos APLs italianos de Brenta e Marche .....	30
2.2.3 APLs de calçados no Brasil .....	32
<b>3 INTERAÇÕES NO APL DE CALÇADOS DO VALE DO RIO TIJUCAS:     APRENDIZADO E COOPERAÇÃO</b> .....	34
<b>3.1 IDENTIFICAÇÃO DO APL DE CALÇADOS DO VALE DO RIO     TIJUCAS</b> .....	34
<b>3.2 EVOLUÇÃO DO APL DO VALE DO RIO TIJUCAS</b> .....	35
<b>3.3 RELAÇÕES DE APRENDIZADO E COOPERAÇÃO</b> .....	40
<b>3.4 AMBIENTE LOCAL</b> .....	51
<b>3.5 POLÍTICAS PÚBLICAS</b> .....	52
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	58
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	63
<b>ANEXOS</b> .....	66
<b>Anexo A</b> Questionário aplicado às empresas do APL de calçados de São João Batista	65
<b>Anexo B</b> Empresas entrevistadas .....	72

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e problema

A indústria nacional de calçados é responsável por uma grande parcela da atividade manufatureira<sup>1</sup> do país, com expressiva capacidade de geração de empregos. Em Santa Catarina, existem 507 empresas envolvidas nas atividades de curtimento de couro, fabricação de artefatos de couro, fabricação de calçados e de partes para calçados. Estas empresas representam 3,65% do total de empresas brasileiras neste setor.

A esse conjunto de empresas, que trabalham com produtos afins e/ou relacionados numa mesma região, dá-se o nome de arranjos produtivos locais. Em outras palavras, arranjos produtivos locais são concentrações geográficas de empresas e instituições públicas e privadas que operam num mesmo setor, interconectadas. A existência de cooperação, dentro dos arranjos produtivos locais, ou *clusters*, como também são chamados, contribui para o desenvolvimento do setor e, conseqüentemente, para o desenvolvimento regional. Isto porque, segundo Lastres *et al* (1999), nestas aglomerações a geração e difusão de conhecimentos e inovações são interativas e localizadas, portanto, é a interação e a articulação criadas entre os atores locais que favorecem o processo de criação, disseminação de conhecimentos e desenvolvimento de competências.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é estudar as relações de cooperação dentro do arranjo produtivo local de calçados da microrregião do Vale do Rio Tijucas, no estado de Santa Catarina, que compreende os municípios de Angelina, Canelinha, Leoberto Leal, Major Gercino, Nova Trento, São João Batista e Tijucas. Neste sentido, pretende-se enriquecer a análise ao focalizar não só no estudo do setor, mas nas formas de interação entre as firmas individuais e outros atores relevantes no que se refere ao processo produtivo assim como ao inovativo.

---

<sup>1</sup> “Manufatura é um termo que há muito tempo perdeu qualquer vínculo com o seu significado original: e hoje é aplicado aos ramos da produção nos quais o trabalho mecânico e não o manual é predominante. Roscher tentou devolvê-lo aproximadamente ao seu antigo uso, aplicando-o às indústrias domésticas, em contraposição às fabris: mas já é tarde demais para isso”. (MARSHALL, 1985, p. 239 *in* nota de rodapé).

Vale ressaltar que as informações apresentadas ao longo do trabalho poderão contribuir para os agentes envolvidos no processo de aprimoramento da aglomeração, por se tratar de uma pesquisa empírica realizada na própria localidade. Por isso, e por abordar as especificidades da região e da interação entre as empresas e instituições do APL de calçados, esta pesquisa torna-se relevante. Pesquisa esta que tem o intuito de responder o seguinte problema de pesquisa:

Em quais aspectos as empresas e instituições envolvem-se fisicamente em processos de troca, a partir da interação cooperativa dentro do arranjo produtivo local de calçados do Vale do Rio Tijucas?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo deste trabalho é fazer um diagnóstico das interações cooperativas ocorridas no arranjo produtivo local de calçados do Vale do Rio Tijucas.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Fazer uma revisão bibliográfica teórica sobre as aglomerações de empresas e a cooperação entre elas.
- b) Destacar os estudos empíricos sobre aglomerações de empresas no estado de Santa Catarina.
- c) Verificar a profundidade das interações entre as empresas e instituições do APL de calçados do Vale do Rio Tijucas.
- d) Identificar o papel desempenhado pelas instituições públicas e privadas de apoio no APL.
- e) Apresentar a visão dos empresários da indústria de calçados do Vale do Rio Tijucas sobre as perspectivas de desenvolvimento do APL.

## 1.3 Metodologia

### 1.3.1 Metodologia de pesquisa

Como forma de sustentar uma pesquisa científica, busca-se apoio na fundamentação teórica que, segundo Oliveira, “[...] são os escritos já existentes acerca do assunto estudado que servirão como norteadores da pesquisa, dando a ela suporte e credibilidade” (OLIVEIRA, 2006, p. 111). Além disso, é necessário recorrer ao que já foi escrito por outros autores sobre o tema que se pretende analisar, pois a contribuição desses autores se caracteriza como uma estrutura fundamental para a evolução da pesquisa.

Desta forma, para alcançar os objetivos propostos, utiliza-se, inicialmente, a pesquisa bibliográfica, mostrando a abordagem de autores consagrados na literatura econômica sobre aglomerações de empresas e indústrias localizadas, como Marshall (1985), Krugman (1992), Porter (1989), Becattini (1994) e Cassiolato e Szapiro (2002). Em seguida, é feita uma apresentação do que já foi pesquisado sobre o tema de aglomerações de empresas, especialmente no estado de Santa Catarina, tendo por base autores como Campos (2002), Bittencourt (2006), Lins (2008) e Cario (2008). Tal pesquisa também abrange monografias, teses, dissertações e artigos acadêmicos.

Dada a temática que se está estudando, utilizam-se os métodos quantitativos e qualitativos de pesquisa. Com o intuito de sistematizar dados em tabelas que expressem, através de percentuais e índices, uma escala para facilitar a compreensão dos conceitos, algumas variáveis passaram por um tratamento quantitativo. Para Chizzotti (2001, p. 52), a pesquisa quantitativa caracteriza-se 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”. Portanto, a quantificação tem como meta propor uma explicação dos dados que foram coletados a partir de uma conceituação daquilo que foi percebido e observado.

Já em relação à pesquisa qualitativa, Segundo Godoy (1995, p.58), ela 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”. O presente trabalho faz uma análise empírica da realidade em seu ambiente natural.



A proposta da análise de uma unidade produtiva específica é compreendida pela metodologia de um estudo de caso. De acordo com Bruyne (1982), o estudo de caso consiste em reunir informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a apreender a totalidade de uma situação. Já para Triviños (1987), a relevância 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.

Faz-se necessária a coleta de informações sobre o mercado de trabalho no APL de calçados do Vale do Rio Tijucas, utilizando-se, portanto, o banco de dados da RAIS – vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego. A Relação Anual de Informações Sociais – RAIS possui estudos de natureza estatística e atuarial e é um importante instrumento de coleta de dados acerca do setor de trabalho no Brasil. A RAIS tem como objetivos o suprimento às necessidades de controle da atividade trabalhista, o provimento de dados para a elaboração de estatísticas do trabalho e a disponibilização de informações do mercado de trabalho às entidades governamentais.

Na abordagem da proposta de uma pesquisa de campo, foram visitadas 20 empresas de calçados (Anexo B) localizadas no arranjo produtivo local de calçados do Vale do Rio Tijucas com o objetivo de aplicar questionários junto aos empresários e coletar as informações *in loco*. A construção do questionário foi baseada no modelo elaborado por Cassiolato e Lastres (2003), que visa à identificação de arranjos produtivos locais. O questionário utilizado nesta pesquisa possui 14 perguntas objetivas que abordam as relações cooperativas entre os atores locais do APL de calçados (Anexo A).

### 1.3.2 Nota metodológica sobre a classificação das variáveis relacionadas à produção calçadista e a estratificação da amostra

Nesta seção serão mencionadas algumas questões metodológicas em relação às classificações utilizadas para agrupar as empresas por tamanho e atividades econômicas.

O tamanho de uma empresa é um importante fator de apoio para as micro e pequenas empresas, pois possibilita aos estabelecimentos usufruírem de benefícios e incentivos previstos nas legislações. Para fazer esta classificação o Estatuto da Micro e Pequena

Empresa, de 1999, utiliza o critério da receita bruta anual, já o SEBRAE utiliza o número de funcionários da empresa, que foi o critério utilizado nesta pesquisa e que se apresenta a seguir, no Quadro 1.

**Quadro 1:** Número de funcionários por tamanho da empresa.

<b>Porte</b>	<b>Indústria e Construção</b>	<b>Comércio e Serviços</b>
Micro	até 19	Até 09
Pequeno	de 20 a 99	de 10 a 49
Médio	de 100 a 499	de 50 a 99
Grande	mais de 500	mais de 100

**Fonte:** Elaboração própria

**Dados:** SEBRAE ([www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)).

A Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE – é um instrumento de padronização nacional dos códigos de atividade econômica. É um detalhamento aplicado aos agentes econômicos engajados na produção de bens e serviços. O estudo da atividade de produção de calçados apresentado neste trabalho abrange a seção C da CNAE, versão 2.0 (CNAE 2.0), que corresponde à indústria de transformação. A divisão 15, que compõe a seção C da CNAE 2.0, é utilizada nesta pesquisa:

Divisão 15<sup>2</sup>: Preparação de Couros e Fabricação de Artefatos de Couro, Artigos para Viagem e Calçados. Esta divisão contém os seguintes grupos:

**Quadro 2 –** Grupos de atividade econômica (CNAE 2.0).

<b>Grupo</b>	<b>Descrição</b>
151	Curtimento e outras preparações de couro
152	Fab. de artigos para viagem e de artefatos div. de couro
153	Fabricação de calçados
154	Fabricação de partes para calçados de qualquer material

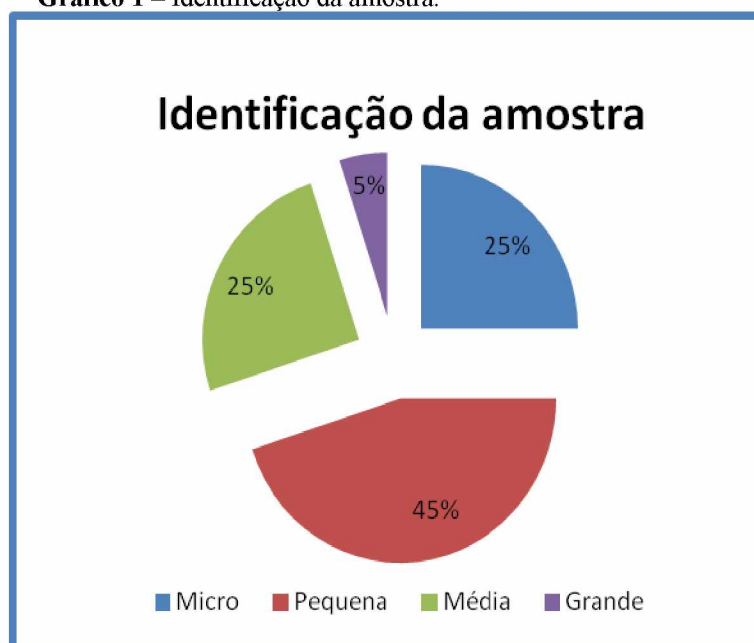
**Fonte:** Elaboração própria

**Dados:** CONCLA ([www.cnae.ibge.gov.br](http://www.cnae.ibge.gov.br)).

<sup>2</sup> Esta divisão compreende o curtimento e outras preparações de couros e peles e a fabricação de artefatos de couro, a fabricação de substitutos do couro, a fabricação de bolsas e de artigos para viagem de qualquer material. Esta divisão compreende também a fabricação de calçados para todos os usos e suas partes, de qualquer material e por qualquer processo. Esta divisão não compreende a fabricação de calçados ortopédicos (divisão 32). Informação disponível em: <<http://www.cnae.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 01 março 2012.

Em relação à amostra de empresas do setor, optou-se por uma amostragem estratificada, considerando que a população de empresas não é internamente homogênea em relação ao tamanho. Desta forma, utilizou-se como critério de classificação de tamanho o número de funcionários para estratificar as empresas, e assim, configurar uma amostra para cada estrato. Dadas as características do setor, foram aplicados questionários nas empresas relacionadas às atividades calçadistas, com maior ênfase para as micro, pequenas e médias empresas, como mostra o gráfico abaixo.

**Gráfico 1 – Identificação da amostra.**



**Fonte:** Elaboração própria.

A pesquisa de campo foi realizada nos quatro municípios da microrregião do Vale do Rio Tijucas, que possuem alguma representatividade na indústria calçadista. A escolha das empresas foi feita de forma aleatória e a quantidade de empresas entrevistadas foi maior no município de São João Batista, devido a sua importância para o arranjo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, apresentam-se os principais conceitos teóricos relacionados ao objeto da pesquisa e os resultados de estudos empíricos referentes às aglomerações produtivas em geral e ao setor calçadista em particular.

### **2.1 Literatura teórica**

#### **2.1.1 Aglomerações produtivas**

As experiências de regiões europeias, caracterizadas como arranjos produtivos territorializados, passaram a chamar a atenção dos pesquisadores e dos formuladores de políticas justamente por mostrarem performances notáveis, apresentando níveis de competitividade elevados. Essas regiões vêm sendo vistas como bases de experiências capazes de inspirar a promoção do desenvolvimento socioeconômico regional e local (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2002). A aparente crise do paradigma fordista e a capacidade de adaptação dos sistemas locais regionais a mercados cada vez mais competitivos trouxeram ao debate a questão da aglomeração localizada como alternativa ao modelo de produção vigente até então. Marshall (1985) coloca que uma indústria concentrada em certas localidades é comumente, embora não muito acertadamente, chamada de indústria localizada. Para ele, “[...] a localização elementar da indústria preparou gradualmente o caminho para muitos dos modernos avanços da divisão do trabalho nas artes mecânicas e na tarefa de administração da empresa” (MARSHALL, 1985, p.232).

Quanto às origens da indústria localizada, elas são muitas, segundo Marshall (1985), mas os aspectos principais que acabam dando origem à mesma seriam as condições físicas, tais como a natureza do clima e do solo, a existência de minas e de pedreiras nas proximidades ou um fácil acesso por terra ou mar. Ainda de acordo com Marshall (1985), a indústria localizada apresenta vantagens que as pessoas que seguem uma mesma profissão especializada obtém de vizinhanças próximas. Para o autor, os segredos da profissão

deixariam de ser segredos, ficando soltos no ar, de tal modo que até as crianças absorveriam grande parte deles, inconscientemente. Em outras palavras, as pessoas apreciam

devidamente um trabalho bem feito, discutem-se imediatamente os méritos de inventos e melhorias na maquinaria, nos métodos e na organização geral da empresa. Se um lança uma idéia nova, ela é imediatamente adotada por outros, que a combinam com sugestões próprias e, assim, essa idéia se torna uma fonte de outras idéias novas. Acabam por surgir, nas proximidades desse local, atividades subsidiárias que fornecem à indústria principal instrumentos e matérias primas, organizam seu comércio e, por muitos meios, lhe proporcionam economia de material. (MARSHAL, 1985, p. 235).

Outra vantagem obtida pela indústria localizada é o fato de ela oferecer um mercado constante para mão de obra especializada. Para Marshall (1985), os patrões sempre estão dispostos a recorrer a qualquer lugar em que possam encontrar uma boa seleção de operários dotados da habilidade de que necessitam e, ao mesmo tempo, os indivíduos que estão à procura de trabalho dirigem-se naturalmente aos lugares onde há muitos patrões à procura de operários dotados da sua especialização.

Krugman (1992) também trabalha com o tema da localização. Para ele, a questão chave é que para ser vantajosa a formação de um mercado de trabalho conjunto, é preciso supor que cada empresa tenha que decidir entre uma localização ou outra, mas não pode situar-se em ambas. Se cada empresa pudesse instalar-se em ambos os lugares ou se cada empresa pudesse dividir-se em duas fábricas idênticas, cada uma situada em uma localidade, então se poderia replicar em cada lugar a “carteira” completa de trabalhadores e empresas, e a razão de ser da concentração desapareceria. Mas a melhor justificativa para supor que as empresas não se situam em dois lugares é que existem economias de escala suficientes para promover a escolha de uma única localização produtiva.

Segundo Krugman (1992), é a interação entre rendimentos crescentes e incerteza que dá sentido à argumentação de Marshall sobre a importância de um mercado de trabalho conjunto. Porém, trata-se unicamente de um argumento que evidencia as vantagens da concentração das atividades produtivas e não uma descrição do processo que gera tal concentração. O autor apresenta vários exemplos de setores que estavam altamente localizados<sup>3</sup>, nos Estados Unidos, em 1900, como o de colarinhos e punhos de camisas, de joias e de maquinaria agrícola. Nestes setores localizados, Krugman (1992) identificou que

---

<sup>3</sup> O autor cita os casos de colarinhos e punhos de camisas, na cidade de Troy, no Estado de Nova Iorque; de calçados, localizado em várias cidades no noroeste de Massachusetts; de joias, na cidade de Providence e seus arredores, em Rhode Island; e de maquinaria agrícola, em Chicago.

um acidente conduziu à instalação de uma empresa em um determinado lugar e a continuidade da instalação de empresas na localidade aconteceu via processo cumulativo. De maneira geral, Krugman (1992) afirma que o importante deste assunto para um economista não é o acidente inicial, mas sim a natureza do processo cumulativo subsequente que permitiu que estes acidentes tivessem efeitos tão importantes e duradouros.

Porter (1989) também aborda o papel da concentração geográfica e afirma que os competidores em muitas indústrias de sucesso internacional estão, muitas vezes, localizados numa única cidade ou região dentro de um país. A concentração de rivais, de clientes e de fornecedores irá promover eficiências e especialização. Porter (1989) considera como sendo mais importante a influência da concentração geográfica na melhoria e inovação, pois os rivais localizados próximos tendem a ser competidores racionais e emocionais. As universidades que estão localizadas perto de um grupo de competidores tomarão conhecimento e tenderão a reagir de acordo, já os competidores provavelmente financiarão e apoiarão a atividade universitária local. Os fornecedores localizados perto são beneficiados para o intercâmbio e a cooperação regular com a pesquisa e o desenvolvimento da indústria. Em relação aos clientes sofisticados, Porter (1989) afirma que quando estão localizados nas proximidades oferecem as melhores possibilidades de transmissão de informação, dedicando-se a intercâmbio regular sobre as necessidades e tecnologias que surgem e exigindo serviço e desempenho extraordinário do produto. Ainda de acordo com ele, “a concentração geográfica numa indústria age como forte ímã para atrair pessoas de talento e outros fatores” (PORTER, 1989, p. 186).

As empresas derivadas, segundo Porter (1989), têm a tendência a localizarem-se perto da companhia original, pois além dos diretores viverem ali, também mantêm relações entre si. Ocorre com frequência a entrada de fornecedores, usuários ou indústrias correlatas na indústria em questão, localizados na mesma área. A proximidade aumenta a concentração da informação, a velocidade do fluxo de informações dentro da indústria nacional e o ritmo no qual se difundem as inovações. Por outro lado, “[...] tende a limitar a disseminação dessas informações fora da indústria, porque a comunicação toma formas (como o contato pessoal) que são de lenta transmissão” (PORTER, 1989, p.188). A proximidade também aumenta a visibilidade do comportamento do competidor e as vantagens de igualá-lo em suas melhorias.

Contribuindo com o debate, Cassiolato e Szapiro (2002) destacam que a literatura econômica convencional costuma contextualizar as empresas em termos de setores, complexos industriais, cadeias industriais, etc., considerando pequena ou nula a importância da sua localização.

Esta insensibilidade com relação ao território e ao espaço físico, característica da análise econômica tradicional – à exceção de poucas linhas de investigações ligadas à economia regional –, tem sido crescentemente contestada pela realidade da aceleração do processo de globalização. A dimensão espacial tem sido resgatada, em particular, a partir da tentativa de entender as razões que levaram ao surgimento de aglomerados de MPEs eficientes e competitivas em certas localidades particulares. Os casos mais discutidos foram os da Terceira Itália e do Vale do Silício nos EUA. (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2002, p.2).

Ao buscar-se um entendimento sobre os fatores ligados ao melhor desempenho competitivo das empresas, percebe-se certa convergência de visões entre as escolas de pensamento: o foco da análise não está centrado apenas na empresa individual, mas passa a incidir sobre as relações entre as empresas e as instituições públicas e privadas dentro de um espaço geograficamente definido, bem como passa a privilegiar a importância das características do ambiente onde as empresas e instituições se inserem.

Desde o fim da década de 1980, segundo Amaral (2001), o que se tem observado é que, ao mesmo tempo em que ocorre um movimento de extroversão por parte das empresas, como subcontratação, fusões e alianças, e também extroversão dos países, como abertura comercial e aumento do volume do capital em circulação mundial, as regiões no interior dos países mostram um movimento de endogeneização. Este movimento mostra que a organização territorial passou a exercer um papel ativo diante da organização industrial. Do ponto de vista regional, o conceito de desenvolvimento endógeno pode ser entendido como um processo de crescimento econômico que implica em uma contínua ampliação da capacidade de agregação de valor sobre a produção, bem como da capacidade de absorção da região, que retém o excedente econômico gerado na economia local e atrai o excedente proveniente de outras regiões. Esse processo, “tem como resultado a ampliação do emprego, do produto e da renda do local ou da região” (AMARAL, 2001, p. 262).

Amaral (2001) sugere que há certo consenso em relação ao reconhecimento de que há alguns anos estariam abertas oportunidades para regiões fora dos grandes eixos de aglomeração fordista. Estão associados a esta linha autores que defendem políticas de implantação de distritos industriais do tipo marshalliano, a exemplo dos distritos industriais surgidos em determinadas regiões da Itália. Becattini (1994) define o distrito industrial como sendo

[...] uma entidade sociocultural caracterizada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas num determinado espaço geográfico e histórico. No distrito, ao invés do que acontece noutros tipos de meios,

como por exemplo, as cidades industriais, tende a criar-se uma osmose perfeita entre a comunidade local e as empresas. (BECATTINI, 1994, p.20).

Uma autossuficiência e uma divisão do trabalho cada vez mais acentuada conduzem, de acordo com Becattini (1994), ao crescimento dos excedentes de produtos finais, sendo necessária a criação de uma rede de relações entre o distrito, os seus fornecedores e os seus clientes. É impossível o escoamento dos excedentes dos produtos finais no interior do distrito, coloca-se, portanto, o problema da venda desses excedentes nos mercados externos. Deve-se levar em consideração também as interações entre outros elementos além dos locais. Uma das características mais marcantes do distrito industrial é o seu sistema de valores, que expressa certa ética do trabalho, da família, da reciprocidade e da mudança. Junto a este sistema de valores desenvolve-se um conjunto de instituições para disseminar estes valores pelo distrito como o mercado, a empresa, a família, a igreja, a escola, os sindicatos e outras.

As empresas do distrito geralmente pertencem ao mesmo ramo industrial, em sentido amplo, por exemplo, “[...] ‘ramo têxtil’ engloba igualmente as máquinas e os produtos químicos necessários à indústria têxtil, bem como as atividades de serviços que lhe são indispensáveis” (BECATTINI, 1994, p.22). Alguns especialistas preferem falar de ramos ou ramos verticalmente integrados.

Os sistemas produtivos e inovativos locais (SPIL), segundo Vale e Castro (2010), caracterizam conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que desenvolvem atividades econômicas correlatas, apresentando vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizado. De acordo com a RedeSist<sup>4</sup> (2003), tais sistemas seriam resultantes da evolução histórica vinculada a um processo de formação da identidade do território onde se inserem. Também são caracterizados por uma dimensão territorial, por um escopo de diferentes atividades e atores econômicos, políticos e sociais aí presentes, pela presença de conhecimento tácito, por processos de interação e aprendizagem interativos, mecanismos de coordenação das atividades (governança) e por certo grau de enraizamento das atividades na comunidade local.

Segundo Boisier (1996), qualquer região ou município que deseja alavancar o desenvolvimento precisa obter o poder político necessário para controlar seus próprios recursos e empregá-los conforme achar conveniente. Esta soberania deve ser conquistada através de negociações com outras unidades territoriais ou instâncias de governo, visando substituir laços de dependência e subordinação por vínculos calcados na autonomia e

---

<sup>4</sup> Rede de pesquisa interdisciplinar, pioneira no estudo sistemático de APLs no Brasil.



cooperação. A questão chave nesse esforço é dispor de apoio de uma forte coalizão de atores locais, o que implica o “consenso político, o pacto social, a cultura de cooperação e a capacidade de criar, coletivamente, um projeto de desenvolvimento” (BOISIER, 1996, P. 124).

É importante salientar que independente da nomenclatura que se utilize, seja *cluster*, distrito industrial, ambiente inovador ou arranjo produtivo local, segundo Amaral (2003), não há dúvida de que se trata de um fenômeno que se identifica com um sistema social de produção, ou seja, com um universo de agentes que mantêm relações de cooperação entre si, em um certo território, estabelecendo padrões de comportamento. Optou-se, neste trabalho, pela nomenclatura “Arranjo Produtivo Local” apenas como forma de padronização do estudo.

### 2.1.2 Aprendizado e cooperação em arranjos produtivos locais

Cassiolato e Szapiro (2002) apresentam a proposta de se entender sistemas e arranjos produtivos locais, fundamentada na visão evolucionista sobre inovação e mudança tecnológica, proposta esta que destaca: o reconhecimento de que a inovação e o conhecimento colocam-se cada vez mais visivelmente como elementos centrais da dinâmica e do crescimento das nações, regiões, setores, organizações e instituições; a compreensão de que a inovação e o aprendizado, enquanto processos dependentes de interações, são fortemente influenciados por contextos econômicos, sociais, institucionais e políticos específicos; a ideia de que existem marcantes diferenças entre os agentes e suas capacidades de aprender, que refletem e dependem de aprendizados anteriores; a visão de que informações e conhecimentos codificados apresentam condições crescentes de transferência – dada a eficiente difusão das tecnologias de informação e comunicação, conhecimentos tácitos de caráter localizado e específico continuam tendo um papel primordial para o sucesso inovativo e permanecem difíceis de serem transferidos.

O principal conceito a partir do qual se propõe caracterizar arranjos produtivos locais é o conceito de sistemas de inovação que, segundo Cassiolato e Szapiro (2002), pode ser definido como um conjunto de instituições distintas, mas que de forma conjunta e individual colabora para o desenvolvimento e a difusão de tecnologias. Este enfoque baseia-se em conceitos que dão ênfase a aspectos regionais e locais: aprendizado, interações, cooperação,

competências, complementaridades, governança, etc. Cassiolato e Szapiro (2002) apontam o aprendizado como principal fonte da mudança. É de fundamental relevância o entendimento das relações/interações entre os diferentes agentes “[...] visando ao aprendizado, as quais apresentam forte especificidade local” (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2002, p.4).

Segundo Rodrigues (2007), a intensificação do processo de globalização econômica possui um caráter contraditório, apesar da facilidade ao acesso a conhecimentos do tipo codificado. Verifica-se uma maior importância do domínio de formas tácitas de conhecimento, que assume crescente relevância para o desenvolvimento de vantagens competitivas de empresas e regiões. Para o autor, a disponibilidade de conhecimentos codificados não garante o acesso a informações importantes, pois a utilização de informações codificadas requer algum conhecimento pré-existente para seu uso eficiente.

A fase atual da globalização tem acelerado o ritmo de codificação do conhecimento, reduzido seu custo de transmissão e aumentado a difusão tecnológica, mas, por outro lado, o conhecimento tácito continua sendo um elemento fundamental no processo de apropriação do conhecimento, sendo este transmitido somente através da proximidade e interação entre diferentes atores. Dessa maneira, segundo Vargas (2002) *apud* Rodrigues (2007), a transferência de conhecimento é condicionada por contextos sociais e institucionais em que ocorre a interação entre indivíduos, firmas e organizações, e está associada a contextos organizacionais ou geográficos específicos.

Os principais tipos de aprendizado obtidos interna e externamente às empresas são: *learning by doing* (ARROW, 1962), *learning by searching* (LIU, 2008), *learning by interacting* (MORGAN, 1997), *learning by using* (COOK, 1998) e *learning from inter-industry spillovers* (COE e HELPMAN, 1995). O primeiro tipo de aprendizado citado ocorre no interior da empresa, no chão de fábrica, de forma espontânea, a partir da rotina estabelecida. Estas inovações incrementais de produto ou processo originam-se de conhecimentos enraizados nos indivíduos, que promovem melhorias no desempenho produtivo, a partir do uso mais adequado de máquinas e equipamentos. O *learning by searching* também é interno à firma, mas está relacionado à procura e à geração de novos conhecimentos a partir de atividades de P&D.

O *learning by interacting* é um tipo de aprendizado externo à firma, resultado das relações entre firmas e consumidores, fornecedores, prestadores de serviços ou empresas concorrentes. De acordo com Rodrigues (2007), os agentes trocam informações tecnológicas, firmam acordos, fazem parcerias, promovem cursos e treinamentos, etc., cujos resultados contribuem para o processo de mudanças técnicas em processos e produtos. O *learning by*

*using*, também externo à firma, é um tipo de aprendizado que está em função da experiência de utilização dos produtos pelos usuários finais. Já o *learning from inter-industry spillovers*, que também é externo à firma, está relacionado ao que competidores e outras firmas de diferentes indústrias estão fazendo.

Para Chesnais (1996), a cooperação entre os atores locais permite criar competências novas e capacidades tecnológicas que só são possíveis porque as empresas atuam de forma conjunta no mercado. Os agentes desenvolvem capacidades internamente não apenas objetivando resolver problemas de ordem técnica, mas também no sentido de apropriar e antecipar novas formas de produção ou novos recursos. Nossa tarefa, neste sentido, é compreender a importância de as empresas cooperarem entre si, ampliando as oportunidades do processo de capacitação.

Cooperação caracteriza-se como trabalhar em comum, envolvendo relações de confiança mútua e coordenação, em diferentes níveis, entre os agentes, conforme apontam Cassiolato e Szapiro (2002). Notam-se diferentes tipos de cooperação em APLs, como a cooperação produtiva que visa à obtenção de economias de escala e de escopo, bem como a cooperação que visa à melhoria dos índices de qualidade e produtividade. Em alguns casos objetiva-se, também, a cooperação inovativa, que resulta na diminuição de riscos, custos, tempo e resulta também em aprendizado interativo.

As formas de cooperação são muitas, podendo ocorrer através de intercâmbio sistemático de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas – com clientes, fornecedores e concorrentes, através de integração de competências, por meio da realização de projetos de forma conjunta, como melhoria de processos e produtos ou pesquisa e desenvolvimento, entre empresas e outras instituições; ou ainda através da interação das empresas com outras instituições, por meio de programas comuns de treinamento, realização de eventos/feiras, cursos e seminários, entre outros (CASTRO, 2009).

## 2.2 Literatura empírica

### 2.2.1 Arranjos produtivos locais em Santa Catarina

De acordo com Bittencourt e Campos (2006), a formação industrial catarinense data da segunda metade do século XIX, quando o influxo migratório europeu para a região litorânea, organizado em pequenas propriedades rurais, combinou-se à exploração intensiva da agropecuária, da madeira e da erva-mate no planalto catarinense. De acordo com Campos, “[...] um aspecto da indústria catarinense é a existência de significativa concentração espacial de empresas de um mesmo setor, sugerindo a existência de diversas aglomerações setoriais localizadas” (CAMPOS *et al*, 2002, p. 113).

Algumas características do processo de desenvolvimento catarinense, como o grande número de pequenas empresas, predominância da propriedade familiar, principalmente dos grandes grupos empresariais e a evidente especialização regional da indústria e da agricultura, segundo Campos *et al* (2002), estimularam interpretações que identificam a existência de um “modelo catarinense de desenvolvimento”.

O que parece evidente é que, no bojo do processo de industrialização brasileiro, a inserção da economia catarinense, condicionada por suas características locais de disponibilidade de matérias-primas, qualidade da mão-de-obra e distância do centro dinâmico do processo, configurou sua estrutura industrial e condicionou seu desenvolvimento. (CAMPOS *et al*, 2002, p. 143).

A distribuição espacial das atividades produtivas catarinenses concentrou, por um lado, em áreas territoriais contíguas e de maior extensão geográfica, a localização de um mesmo setor industrial e, em alguns casos, de setores industriais diversos, que utilizam matéria-prima comum, caracterizando regiões com especialização econômica. Por outro lado, em algumas destas áreas, desenvolveram-se cadeias produtivas industriais locais, em espaços mais restritos, combinados com o aparecimento de instituições, públicas ou não, que exerceram funções de apoio específicas aos agentes do setor industrial, e instituições prestadoras de serviços tecnológicos às empresas, proporcionando externalidades positivas e vantagens competitivas estruturais (CAMPOS *et al*, 2002).

O setor industrial de Santa Catarina apresenta uma composição diversificada, incluindo tanto os setores do tipo tradicional quanto os mais dinâmicos da economia. Possuem relevância os segmentos produtores de bens de consumo final, como alimentos, têxteis e vestuários; bens de consumo duráveis ligados a eletro-metal-mecânica; e os setores de insumos básicos, como papel e celulose. Bittencourt e Campos (2006) apresentam as concentrações industriais de Santa Catarina e identificam as microrregiões mais especializadas nos setores produtivos selecionados:

- A indústria têxtil e de vestuário concentra-se na microrregião de Blumenau, respondendo, em 2002, por 60% dos postos formais de trabalho do estado. Somada à microrregião de Rio do Sul, na atividade de confecções, representam quase 50% de todos os empregados em Santa Catarina. Na microrregião de Joinville também há destaque para o setor têxtil e de vestuário, que respondia, em 2002, por cerca de 20% do emprego da atividade no estado.
- A indústria eletro-metal-mecânica destaca-se na concentração da microrregião de Joinville, que apresenta a maior diversidade produtiva dentro do setor. Há destaque para o número de empregados nas divisões/CNAE de “materiais elétricos” e “máquinas e equipamentos”. Em Blumenau há destaque para o setor de materiais elétricos que, aliado à microrregião de Joinville, soma mais de 85% do emprego estadual no segmento.
- Móveis, produtos de madeira e papel e celulose apresentam fortes concentrações nas regiões Oeste, no Planalto Norte e no Alto Vale do Rio do Peixe. Os setores moveleiros e de papel e celulose foram beneficiados pela abundância de araucária. Existem aglomerações bastante significativas nas microrregiões de São Bento do Sul, Canoinhas, Curitibanos, Rio do Sul, Joaçaba, Campos de Lages, Tubarão, São Miguel d'Oeste e Chapecó. No segmento de papel e celulose a alta concentração do emprego gerado no estado encontra-se nas microrregiões selecionadas, em torno de 75%.
- A indústria de calçados tem destaque na aglomeração produtiva de São João Batista, na microrregião de Tijucas. Outra área de concentração é a microrregião de Araranguá, no Sul do estado. Na microrregião de Joaçaba localiza-se uma concentração da atividade de curtimento de couro e na

microrregião de Chapecó, nos municípios de Chapecó e Saudades, uma concentração na “produção de calçados e materiais diversos”.

O setor calçadista apresentou distribuição restrita à proximidade com regiões contíguas. Em São João Batista, a proximidade com Brusque e outros municípios tradicionais produtores de couro da década de 1920 foi aproveitada por pequenas unidades produtoras familiares, que se beneficiaram do milagre econômico brasileiro da década de 1960 para expandirem suas produções e consolidarem a concentração. (GOULARTI FILHO, 2002; CARIO *et al*, 2005, *apud* BITTENCOURT e CAMPOS, 2006).

- A indústria de plásticos possui representatividade na aglomeração produtiva da microrregião de Joinville, com cerca de 35% de empregados na divisão CNAE em Santa Catarina. Na região sul do estado há uma importante concentração produtiva onde os principais produtos são as embalagens plásticas, nas microrregiões de Tubarão e Criciúma.
- A indústria de produtos químicos concentra-se na microrregião de Joinville e parece estar relacionada às indústrias de têxteis e confecções, de plásticos e eletro-metal-mecânica, que demandam insumos químicos.
- A indústria cerâmica apresenta processos produtivos menos complexos e de menor escala em produtos de cerâmica vermelha (tijolos e telhas). Caracteriza a concentração do sul do estado, formada pelas microrregiões de Criciúma, Tubarão, Araranguá, Tijucas e Rio do Sul. Já os produtos de cerâmica branca, como pisos e azulejos, caracterizam as aglomerações das microrregiões de Criciúma e Tubarão.
- As atividades de informática possuem destaque nas aglomerações de micro e pequenas empresas voltadas ao desenvolvimento de softwares, localizadas nas microrregiões de Florianópolis, que respondem por mais de 45% das atividades de informática do estado.
- A indústria de alimentos está concentrada principalmente na região Oeste do estado, na produção de suínos, aves e seus derivados, com municípios das microrregiões de Chapecó, Joaçaba, Concórdia e São Miguel d'Oeste. Apesar de essas atividades apresentarem alta relevância do ponto de vista da produção e da exportação para o estado, não se configuram como estruturas de aglomeração. Já no caso da microrregião de Itajaí há uma importante atividade

litorânea pesqueira e de produção de embarcações, configurando um aglomerado produtivo local.

## 2.2.2 A importância dos arranjos produtivos locais de calçados: o caso dos APLs italianos de Brenta e Marche

A estratégia da indústria de calçados italiana baseia-se no *design* e na qualidade do seu produto. O diferencial está na ênfase na inovação e na qualidade dos sapatos como parte integrante do processo produtivo dos fabricantes italianos. O diferencial competitivo italiano está na organização local da produção, onde a maior parte das empresas calçadistas italianas atua dentro de aglomerações interdependentes, denominadas Arranjos Produtivos Locais.

Nesta seção serão tomados como referência dois APLs para a indústria calçadista e as tentativas de outros países em replicar este modelo, o de Brenta, na região de Veneza e o de Marche, na costa Leste-Central. Brenta e Marche são cidades com grandes aglomerações de micro e pequenas empresas voltadas para a produção de calçados. De acordo com Prochnik (2005), mais de 3.000 empresas fabricantes de calçados localizam-se nas duas cidades. Destas, cerca de 50% empregam menos de 50 empregados, sendo caracterizados pela presença maciça de empresas de menor porte. A produção de Brenta, segundo Prochnik (2005), alcança cerca de oito milhões de pares de sapato por ano, com preço médio de 58 Euros, o que coloca o sapato produzido em Brenta no segmento de mais alto valor na cadeia global.

Muitas vantagens competitivas dos dois APLs se derivam da proximidade geográfica entre suas empresas. A proximidade faz com que as informações sobre a produção circulem no interior dos APLs e se tornem “bens coletivos”. A proximidade geográfica também permite que as empresas de cada APL realizem ações conjuntas, que as podem beneficiar, por exemplo, na redução de custos. (PROCHNIK, 2005, p. 31).

As vantagens da proximidade, como, por exemplo, criar um mercado maior para fornecedores de máquinas, equipamentos e componentes, e a ação conjunta das empresas situadas na mesma localidade, geram uma “eficiência coletiva” que proporciona vantagem competitiva às empresas do APL frente ao mercado concorrencial.

Em Marche e Brenta, potencializa-se ainda mais a eficiência coletiva devido a forte especialização dos produtores individuais. A especialização reforça a capacidade do APL e

cria complementaridades entre os produtores. A especialização das empresas locais está mais voltada para o *design* e o desenvolvimento do que propriamente para a produção, utilizando-se fortemente a terceirização. Em Marche, por exemplo, 70% das empresas fabricantes terceirizam as atividades de costura, mais de 80% terceirizam as atividades de produção de solado e mais de 50% terceirizam a fase de corte da matéria-prima, segundo Prochnik (2005). As empresas terceirizadas situam-se ao sul da Itália, na Romênia ou em outros países.

Em Marche e Brenta, a concentração de esforços em cima das atividades de *design* e modelagem tem origem em processos que estão ligados, de um lado, à transmissão de conhecimentos tácitos, passados de pai para filho, cuja tradição caracteriza um processo de aprendizagem coletiva, que garante a confecção de um produto diferenciado e de qualidade superior e, de outro lado, ao potencial de aprendizagem dos produtores em atividades mais complexas em termos de elaboração do produto. (PROCHNIK, 2005, p. 32).

As associações empresariais locais foram incentivadas a promover políticas voltadas para a capacitação dos produtores. Houve uma percepção por parte das empresas de que as iniciativas coletivas voltadas para um maior aperfeiçoamento e especialização da mão-de-obra local viriam a beneficiar o conjunto das empresas e implicariam custos menores para cada uma delas. Segundo Prochnik (2005), a cooperação culminou no estabelecimento de centros de pesquisa tecnológica e de capacitação e treinamento de pessoal nas duas cidades. A cooperação entre empresas concorrentes ocorre também, com sucesso, em outros países em desenvolvimento, como em Agra, na Índia, em Leon e Guadalajara, no México e em Guang Dong, na China.

A indústria de calçados é altamente intensiva em mão-de-obra e os compradores passaram, nos últimos anos, a buscar fornecedores de países em desenvolvimento. O que diferencia a indústria de calçados italiana e a chinesa é a qualidade e o preço médio alcançado. Segundo dados do SEBRAE<sup>5</sup> (2012), a indústria chinesa exporta calçados a um preço médio de US\$ 8 por par, e o preço médio italiano é de US\$ 27 por par, já a indústria brasileira está na 7ª colocação, com um preço médio de US\$ 11 por par.

---

<sup>5</sup> [www.sebrae.com.br/setor/couro-e-calcados/](http://www.sebrae.com.br/setor/couro-e-calcados/). Acesso em: 19 de março 2012.



### 2.2.3 APLs de calçados no Brasil

Em Birigui, no estado de São Paulo, encontra-se um arranjo produtivo local de couro e calçados composto por 166 empresas de calçados legalizadas. O APL é especializado na produção de calçados infantis e, segundo dados do SEBRAE (2004), um a cada nove pares de calçados no Brasil são de Birigui. Existe grande cooperação entre os elos da cadeia produtiva e seus atores, o Sindicato tem forte relacionamento com a ABICALÇADOS e existe um consórcio de exportação ativo. De acordo com o SEBRAE (2012), os empresários de calçados, juntamente com outros setores da região, montaram em parceria com a Federação da Indústria do estado de São Paulo – FIESP, a primeira cooperativa de crédito multissetorial do estado.

Birigui tem algumas características que são importantíssimas para o desenvolvimento de bons arranjos empresariais. As teorias dizem que um dos fatores relevantes para aumentar a competitividade das empresas integrantes de *clusters* é o estabelecimento de vínculos de confiança. Este é um elemento-chave para a competitividade entre as partes do APL. As empresas do arranjo de Birigui geram 19 mil empregos diretos, produzem 263 mil pares de calçados por dia, que equivalem a uma produção anual de 63,5 milhões de pares<sup>6</sup>.

O arranjo produtivo local de calçados de Cariri, no Ceará, foi criado com 25 empresas cadastradas, em 2009, e já em 2010 possuía 112 empresas. Entre os produtos que mais despontam no polo de Cariri estão as sandálias de borracha como item principal da pauta de exportação. O setor é responsável por uma grande parcela da criação de empregos em Cariri, fechando o ano de 2010 com mais de 16.000 empregos diretos na região, segundo notícia vinculada pelo site da Federação da Indústria do estado do Ceará (2011). O destaque, na região de Cariri, fica para o município de Juazeiro do Norte, que absorve a maior parte das empresas do arranjo produtivo local, principalmente as empresas de tamanho micro, pequeno e médio.

O APL de calçados de Jaú, no estado de São Paulo, é formado por 250 fábricas de calçados, 3 curtumes, 4 empresas de artefatos de couro, 122 empresas atacadistas e 3 shoppings com 175 lojas de sapatos. O setor gera 16.130 empregos diretos e indiretos e a maioria das empresas é de tamanho micro – 46%, e pequeno – 41% (BIANCO NETO, 2011). O APL produz aproximadamente 100 mil pares de calçados por dia, com 70% das vendas concentradas no estado de São Paulo, 10% no Sul, 10% no Centro-oeste, 5% no Nordeste, e

---

<sup>6</sup> Informação disponível em: <[www.sindicato.org.br/#/birigui/](http://www.sindicato.org.br/#/birigui/)>. Acesso em: 03 maio 2012.

5% em Minas Gerais e no Rio de Janeiro. O APL de calçados de Jaú apresenta uma característica única em relação aos outros APLs de calçados brasileiros – a flexibilização da produção e a qualificação da mão-de-obra especializada para calçados femininos. Outra característica encontrada no APL de Jaú é a “falta de marca” desses calçados, pois eles são comprados por grandes lojistas que colocam a sua própria marca.

Outro arranjo produtivo importante é o do Vale do Rio dos Sinos, composto por 18 municípios do Rio Grande do Sul, totalizando uma população de 1.429.741 habitantes, segundo dados do IBGE (2008). Portanto, esta é a maior região produtora de calçados no Brasil com empregos formais. Foi a partir de 1960 que o Vale do Rio dos Sinos passou a ser um dos principais exportadores de calçados do mundo, apresentando especialização na produção de calçados femininos (VIDIGAL; CAMPOS, 2011).

O APL coureiro-calçadista do Vale do Rio dos Sinos apresenta uma estrutura produtiva completa, com a presença de diferentes segmentos de atores que compõem a sua cadeia de valor. A região possui cerca de 500 empresas calçadistas (VECCHIA, 2006), grande parte das quais MPEs. A região congrega um contingente considerável de curtumes, fabricantes de máquinas, equipamentos e componentes, agentes de exportação, prestadores de serviços, fabricantes de borrachas e plásticos e outros componentes.

Em Nova Serrana, no estado de Minas Gerais, destaca-se o APL de calçados, composto por 53 empresas fabricantes de calçados masculinos, 110 de calçados femininos, com destaque para as sandálias, e 691 especializadas na fabricação de tênis, segundo dados da Federação da Indústria do estado de Minas Gerais (2008). Doze municípios formam o arranjo produtivo da indústria calçadista de Nova Serrana. De acordo com o site do APL de Nova Serrana, a realidade promissora da região levou-o a ser incluído, pelo governo de Minas Gerais, no grupo dos APLs a serem beneficiados com recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, para que os recursos sejam investidos em um centro de criação e *design* do calçado e em novos programas de capacitação gerencial e de força de trabalho<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Informação disponível em: [www.fiemg.org.br](http://www.fiemg.org.br). Acesso em: 04 maio 2012.

### 3 INTERAÇÕES NO APL DE CALÇADOS DO VALE DO RIO TIJUCAS: APRENDIZADO E COOPERAÇÃO

#### 3.1 Identificação do APL de calçados do Vale do Rio Tijucas

Em Santa Catarina destaca-se a aglomeração produtiva do setor de calçados de São João Batista, que faz parte da microrregião do Vale do Rio Tijucas, composta pelos municípios de Angelina, Canelinha, Leoberto Leal, Major Gercino, Nova Trento, São João Batista e Tijucas. No Quadro 3, a seguir, apresenta-se o número de empresas formais da microrregião, por setor CNAE. Outra área de concentração é a microrregião de Araranguá, no sul do estado. Na microrregião de Joaçaba, segundo Campos *et al* (2008), principalmente nas cidades de Caçador e Joaçaba, está localizada uma concentração na atividade de curtimento de couro e na microrregião de Chapecó, uma concentração na atividade de produção de calçados e materiais diversos, porém, tais concentrações são pouco expressivas considerando-se o pequeno número de empresas.

**Quadro 3** –Número de empresas nos municípios do Vale do Rio Tijucas e demais municípios catarinenses nas atividades da divisão 15 da CNAE 2.0, no ano 2010.

Municípios de Santa Catarina	Curtimento e outras preparações de couro	Fabricação de artigos para viagem e artefatos diversos de couro	Fabricação de calçados	Fab. de partes para calçados de qualquer material
Canelinha	0	0	12	2
Nova Trento	0	3	9	0
São J. Batista	0	6	180	31
Tijucas	0	0	6	0
Outros	15	112	123	8
Total	15	121	330	41

**Fonte:** Elaboração própria.

**Dados:** RAIS/MTE ([www.mte.gov.br](http://www.mte.gov.br)).

Os municípios da microrregião do Vale do Rio Tijucas (Figura 1) que possuem alguma representatividade e interação com o município polo calçadista – São João Batista – são: Canelinha, Nova Trento, São João Batista e Tijucas, apesar de Angelina, Leoberto Leal e Major Gercino também fazerem parte da microrregião. Na localidade existem condições de competitividade para a indústria calçadista, como, por exemplo, mão-de-obra qualificada, acesso à matéria-prima e *know-how* empresarial.

**Figura 1** – Localização das áreas de produção de calçados na microrregião do Vale do Rio Tijucas – 2012.



**Fonte:** Mapa extraído do Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina, 2012 (adaptado pelo autor).

### 3.2 Evolução do APL do Vale do Rio Tijucas

De acordo com Silva (2010), o início da produção calçadista no município de São João Batista caracterizou-se por pequenas fabriquetas, chamadas “esquenta orelha”, que funcionavam nos fundos de quintal ou mesmo nas casas dos sapateiros. Elas normalmente se formavam com aqueles sapateiros que iniciavam a profissão, numa pequena banca de madeira, onde procediam ao corte, chamado de cabedal e à montagem do solado, serviços sem grandes habilidades. A partir do momento em que iam adquirindo conhecimento, ao passarem por todas as fases do processo de fabricação, com mais sabedoria no ramo, achavam-se aptos para colocar suas pequenas fabriquetas.

Na realidade, a saída de cada trabalhador das fábricas maiores acarretava uma perda para o proprietário que, durante certo período de tempo, foi o mestre do sapateiro. Este destemido sapateiro, conta Silva (2010), com vontade de trabalhar e vencer na vida, conseguia comprar a matéria-prima na própria cidade, para pagamento posterior, couro para a sola, algumas peles finas, uma máquina de costura e outras mercadorias que fossem necessárias, dando início a sua produção. Contratava um vendedor, vendia e pagava ao fornecedor. As pequenas indústrias aos poucos procuravam se legalizar, mas sempre atentos, os proprietários

e trabalhadores, à chegada de algum fiscal do Ministério do Trabalho, pois muitos empregados ainda não eram legalizados. Os modelistas eram poucos na região e, conseqüentemente, eram muito solicitados e bem pagos pelo seu conhecimento no corte e modelagem do sapato.

No intuito de alavancar as pequenas fábricas localizadas em São João Batista, em 1970, Willian Duarte da Silva, advogado e contador na região, conseguiu em Florianópolis, junto ao BRDE, um empréstimo às indústrias calçadistas, para capital de giro e investimentos, sem garantias e com prazo de pagamento longo. O então presidente do banco na época foi a São João Batista, avaliou a capacidade produtiva das empresas e ficou satisfeito com o que viu, pois aprovou um bom crédito para a indústria local. As quantias foram entregues aos industriais calçadistas e muitos deles compraram máquinas, fizeram investimentos, utilizaram para capital de giro e uma minoria para pagar dívidas.

Contudo, muito embora o sapateiro entendesse da profissão e da fabricação, ele pouco conhecia o comprador de seu produto e as regras básicas de administração. Desta forma, geralmente, sua tarefa era trabalhosa até aprender a mecânica para desenvolver o seu negócio. Mas, por outro lado, nas palavras de Willian Duarte da Silva, grande conhecedor do município,

o nosso sapateiro sempre foi muito trabalhador, não perdia tempo, preocupado com seus negócios. De uma solidariedade exemplar, de causar inveja. Se precisasse momentaneamente de pele, de couro, ou qualquer outro objeto de fabricação, era socorrido pelo vizinho amigo e vice-versa. Assim se sucedia. Sempre foram muito unidos e solidários. Isso, normalmente, não existe em outras cidades. Até hoje perdura tal espírito altruístico de afinidade, comportamento, solidariedade entre os sapateiros e industriais do ramo. O que é muito bom. (SILVA, 2010, p. 182).

Segundo Maurici (2008), um morador da região, o Sr. Ari Booz, relatou que por volta da década de 1960, São João Batista oferecia três opções de serviços: a roça, a Usati<sup>8</sup> e a fabricação de calçados, pois no que se refere à fabricação de calçados, fábricas surgiam à medida que os funcionários iam aprendendo a arte de fazer sapatos e iam montando suas próprias fabriquetas. Diante das inúmeras fábricas que começavam a surgir era, conseqüentemente, necessário ser diferente se quisesse se sobressair. Foi assim que, no caso relatado, o Sr. Ari Booz sentiu a necessidade de aprimorar a produção e foi procurar tecnologia em Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul.

Mas a grande explosão na indústria de calçados ocorreu mesmo em 1985, com o Plano Cruzado e o fechamento da Usati. Primeiro porque, Almir Atanásio dos Santos, ex-

---

<sup>8</sup> Empresa que produzia o açúcar Portobelo.

funcionário da usina de açúcar de São João Batista e ex-presidente do SINCASJB, relatou que a partir do fechamento da Usati, em 1994, a taxa de desemprego atingiu 50% da população. Enquanto a Usati estava em funcionamento, o calçado estava em segundo plano e, quando ela fechou, foi necessário investir na atividade calçadista, em decorrência da vontade das pessoas de ficar na cidade e, portanto, precisando de emprego. E, segundo, porque mediante a necessidade de gerar empregos, o Governo Estadual, a prefeitura, os empresários e os representantes do SENAI e do SEBRAE procuraram uma alternativa para alavancar a cidade. Investiu-se em qualificação e infraestrutura, em laboratórios de tecnologia e *design* (BELLETI, 2008, p. 14).

De acordo com Seabra *et al* (2005) *apud* Bittencourt (2006), os planos liberalizantes dos anos 1990 foram decisivos para a queda da densidade empresarial, com a entrada de artigos asiáticos no mercado nacional. Como a atualização tecnológica não foi possível a muitas empresas locais, a década de 1990 caracterizou-se pela perda de competitividade e mercado. Dessa forma, direcionou-se o recurso de enfrentamento ao treinamento da mão-de-obra, através de cursos focalizados, principalmente na área de *design*, com especial participação do SEBRAE.

A partir de 2000, muitos fornecedores se instalaram na região, o que facilitou a aquisição de materiais, mas ainda existe uma forte dependência do Rio Grande do Sul e de São Paulo. Por isso, outro morador de São João Batista, Moacir Zunino, teve seu interesse despertado para o setor de curtimento de couro, justamente por não haver nenhuma indústria de matéria-prima próxima à região. O curtume atende atualmente o mercado de São João Batista e aproximadamente 25% da produção é voltada para outras regiões. Hoje São João Batista é a capital catarinense do calçado, consagrada de fato e de direito através de diploma entregue pelo Deputado Estadual Eduardo César Souza ao ex-prefeito do município, Jair Sebastião de Amorim, em 17 de março de 2003.

O Quadro 4, a seguir, apresenta a configuração atual dos empregos formais no setor calçadista, para os quatro municípios analisados.

**Quadro 4** – Municípios de abrangência do arranjo e empregos formais na indústria de calçados.

<b>Municípios abrangidos</b>	<b>Nº de empregos formais*</b>	<b>Pessoal ocupado nas atividades pesquisadas**</b>
Canelinha	2.621	167
Nova Trento	4.793	426
São João Batista	8.002	4.625
Tijucas	9.086	167
Total	24.502	5.385

**Fonte:** Elaboração própria

**Dados:** RAIS

\*Pessoal ocupado em 1º de janeiro de 2012.

\*\*Setor Indústria de transformação; Subsetor Indústria de calçados.

Nota-se que 57,8% dos empregos formais no município de São João Batista estão atrelados à indústria de calçados, o que demonstra a representatividade deste setor para o município. O setor calçadista representa 6,37% dos empregos formais em Canelinha, 8,88% em Nova Trento e 1,83% em Tijucas.

**Quadro 5** – Estrutura produtiva do arranjo.

Município	Número total de empresas conforme tamanho*				
	<b>Micro</b>	<b>Pequena</b>	<b>Média</b>	<b>Grande</b>	<b>Total/município</b>
Canelinha	12	2	0	0	14
Nova Trento	11	1	0	0	12
São João Batista	157	50	8	2	217
Tijucas	4	1	1	0	6
Total	184	54	9	2	249

**Fonte:** Elaboração própria

**Dados:** RAIS/MTE ([www.mte.gov.br](http://www.mte.gov.br)).

\*Total de empresas da divisão 15 – CNAE 2.0, em 2012.

A partir da leitura do Quadro 5, acima, fica evidente a importância das micro e pequenas empresas do setor calçadista para o arranjo, especialmente para o município de São João Batista.

Em relação ao APL do Vale do Rio Tijucas, o mesmo se caracteriza pelo tamanho reduzido das plantas industriais altamente produtivas, pela presença de trabalhadores qualificados e pela flexibilização produtiva, junto a isto, soma-se novas formas de cooperação, como a interação entre produtores e fornecedores. Fazendo um paralelo com Britto (1999), as interações associadas à geração de produtos tradicionais, como os calçados, destacam-se pela forte densidade das relações de subcontratação entre produtores e fornecedores, que caracterizam sistemas de produção flexíveis, marcados pela especialização

dos agentes em diferentes etapas do ciclo produtivo. Um exemplo comum no APL de calçados é a contratação de ateliês para a produção de partes do processo produtivo. Neste setor, existe uma limitada capacidade técnica dos produtos gerados e as indústrias não costumam trabalhar com tecnologias complexas, utilizando-se de fontes externas de progresso técnico, como o fornecimento de equipamentos e outros insumos.

Atualmente há uma tendência do mercado interno à mudança do padrão de consumo, dando mais importância à moda e, em virtude de a moda exigir rápida resposta às mudanças no padrão de consumo, as empresas de menor porte são favorecidas pela flexibilidade no atendimento. Por oferecer melhores condições de competitividade em decorrência da opção por nichos de moda, as empresas menores devem introduzir a capacitação na área de desenvolvimento de produto, de controle da qualidade e melhor gestão de recursos humanos, segundo Porchnik (2005).

Caracterizam-se como os principais compradores da cadeia produtiva de calçados:

- Cadeias de hipermercados – atuam em âmbito nacional, caracterizam compras de grandes volumes, baixo preço de aquisição, baixa qualidade e padronização dos produtos.
- Cadeias de lojas de departamento – como C&A, Renner e Riachuelo. Estão concentradas nos segmentos sensíveis a preço e incorporam produtos dos segmentos de moda, nacionalmente.
- Redes de lojas especializadas em calçados – abrangem tanto as empresas que fabricam e comercializam os seus produtos como aquelas que apenas gerenciam as marcas.

Atuando geralmente a nível regional, estas redes podem tanto ser direcionadas ao mercado de massa como ao mercado de moda. No caso das redes voltadas para o preço baixo (Di Santini, Paquetá), predominam produtos padronizados, volumes médios e baixa qualidade. Já no caso das redes de moda (Datelli, Arezzo, Mr. Cat), os produtos são muitíssimo diferenciados e de elevada qualidade. Os preços pagos por tais produtos são consideravelmente superiores aos dos demais compradores. (PORCHNIK, 2005, p.52).

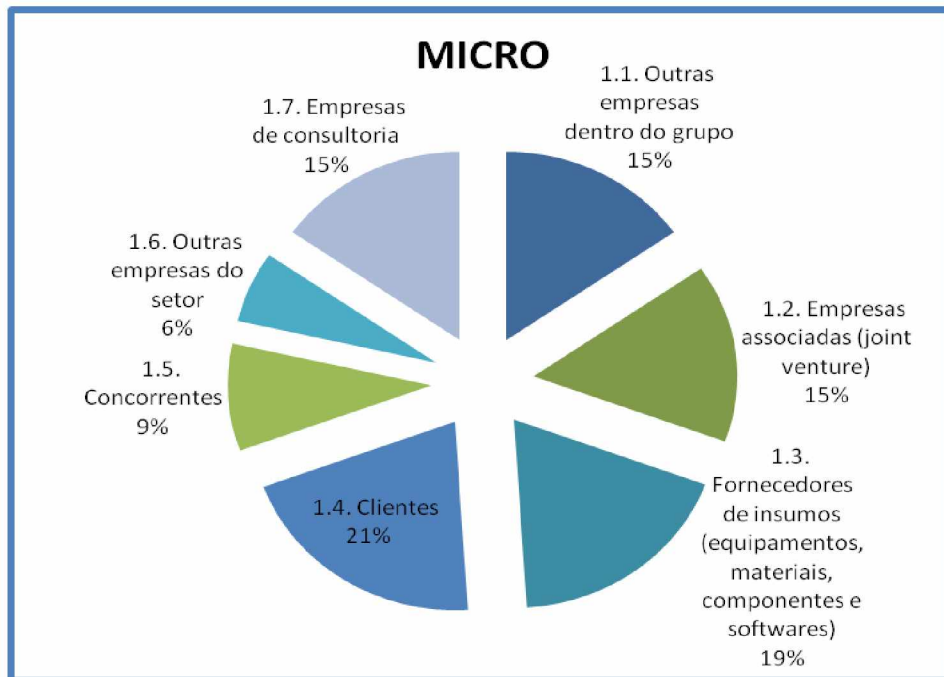
- Pequenas lojas de varejo ou lojas multimarcas – segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE, em 2005, sobre o perfil do setor calçadista, o conjunto das pequenas lojas de calçados de varejo representa o principal canal de distribuição da indústria calçadista e as chamadas lojas multimarcas são responsáveis pela comercialização da maior parcela da produção da indústria brasileira.



Segundo dados da ABICALÇADOS (2012), em relação à produção nacional de calçados, a pauta da produção brasileira é dominada pela linha de calçados de plástico/borracha, na qual se inserem chinelos e sandálias, detendo 53% da produção nacional. Os calçados de couro, em 2011, representaram 29% da produção nacional, isto é, 237,5 milhões de pares, seguidos pela linha de esportivos, com 10%. Os calçados produzidos com outros materiais participam com 8%. A pesquisa da ABICALÇADOS (2012) ainda aborda a distribuição da produção por gênero, onde os modelos femininos responderam por 56% do total fabricado no país, em 2011, e os masculinos, 21%. Os calçados infantis e bebês apresentaram um percentual de 20,5%, já os unissex, 3%. Fazendo um paralelo com a produção do APL do Vale do Rio Tijucas, segundo a última pesquisa realizada pelo SEBRAE, no APL, em 2006, 92% da produção era voltada para o público feminino, 5% para calçados infantis, e o restante da produção era voltado para o público masculino, bem como para a produção de cintos e bolsas.

### **3.3 Relações de aprendizado e cooperação**

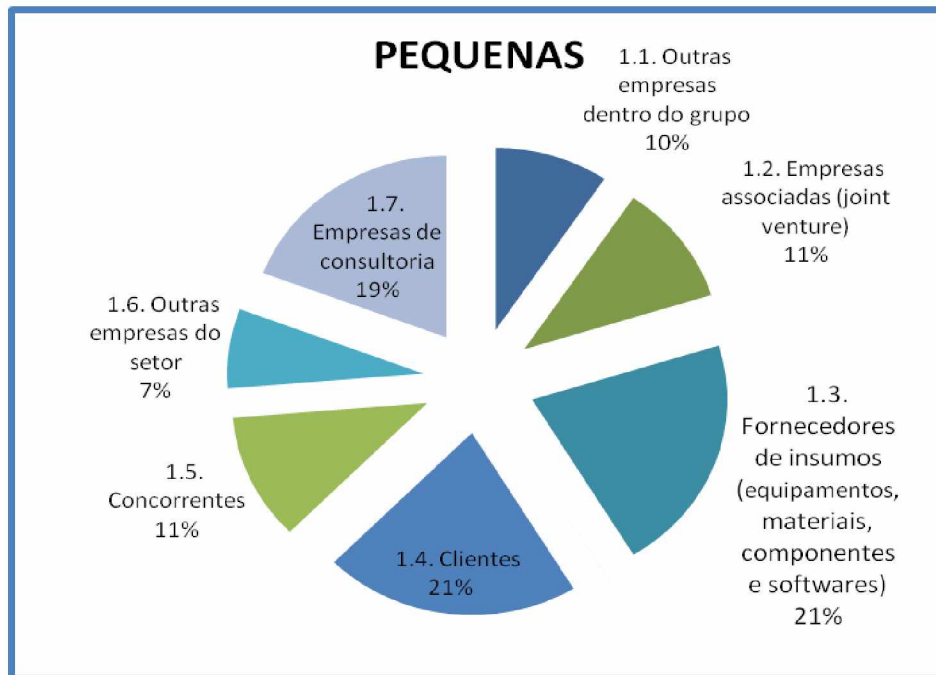
As tabelas e gráficos a seguir apresentam uma parte do resultado da pesquisa realizada *in loco*, no APL do Vale do Rio Tijucas. O Gráfico 2 demonstra a importância que os microempresários da indústria calçadista atribuem aos agentes com os quais tiveram algum tipo de cooperação, durante os últimos anos.

**Gráfico 2** –Importância dos principais parceiros de atividades para as microempresas

**Fonte:** elaboração própria

Fica evidente a importância da proximidade dos clientes e dos fornecedores de insumos dentro do APL, como principais parceiros para as microempresas do setor. As vantagens de trabalhar em parceria com os fornecedores de insumos, como materiais, componentes e softwares está no fato de existir transparência nas negociações e na possibilidade de se estabelecer vínculos de confiança entre produtor e fornecedor. O tipo de aprendizado que surge a partir desta relação é o aprendizado por interação (*learning by interacting*), que decorre do fato dos atores locais, neste caso, fornecedores e clientes, permitirem a troca de informações, o estabelecimento de códigos e procedimentos, as ações conjuntas, ou a divisão de responsabilidades, que podem resultar em melhorias em produtos e processos. Este tipo de aprendizado interativo, é fundamental para a transmissão de conhecimento, especialmente o tácito. Neste sentido, verifica-se no Gráfico 2, acima, a possibilidade de as microempresas do setor calçadista adquirirem e constroem competências e habilidades no desenvolvimento de capacitações produtivas, tecnológicas e organizacionais.

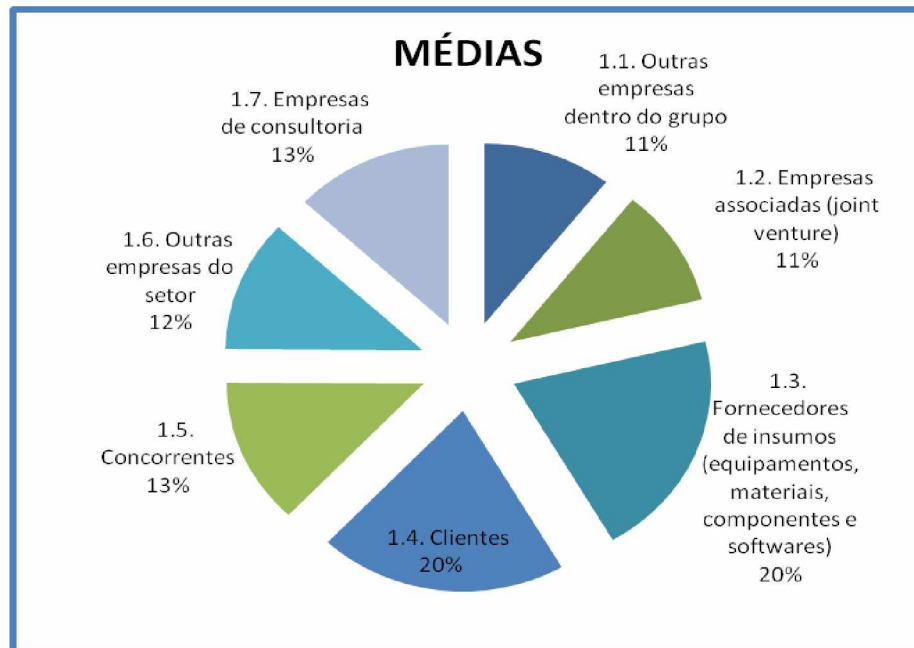
**Gráfico 3** –Importância dos principais parceiros de atividades para as pequenas empresas.



**Fonte:** Elaboração própria.

A importância dos clientes para as pequenas empresas possui a mesma representatividade que para as microempresas. Para as pequenas empresas, os fornecedores de insumos possuem o mesmo grau de importância que os clientes. O menor grau de importância é atribuído a outras empresas do setor, assim como para as microempresas, e a outras empresas dentro do grupo. Esta baixa importância atribuída a outras empresas dentro do grupo é explicada pelo fato de que as empresas do APL, em sua maioria, são únicas, ou seja, não possuem filiais e negociam diretamente com os fornecedores. Já no caso das empresas de médio e grande porte, as outras empresas do mesmo setor possuem maior representatividade do que para as micro e pequenas empresas, estabelecendo relações mais próximas de cooperação, especialmente no que se refere às subcontratações de ateliês para algumas partes do processo produtivo. É importante salientar que as subcontratações de ateliês estão diretamente relacionadas ao aumento na demanda pelo mercado consumidor.

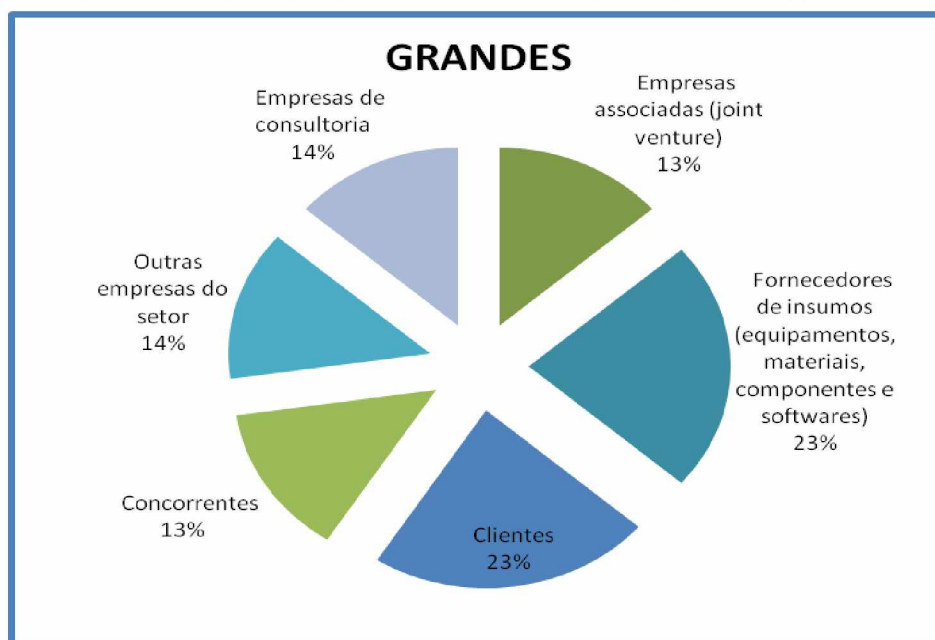
**Gráfico 4 – Importância dos principais parceiros de atividades para as médias empresas.**



Fonte: Elaboração própria.

As médias empresas (Gráfico 4), bem como as grandes empresas (Gráfico 5), atribuem o maior grau de importância como parceiros de atividades aos clientes e fornecedores de insumos, assim como as micro e pequenas empresas.

**Gráfico 5 – Importância dos principais parceiros de atividades para as grandes empresas.**



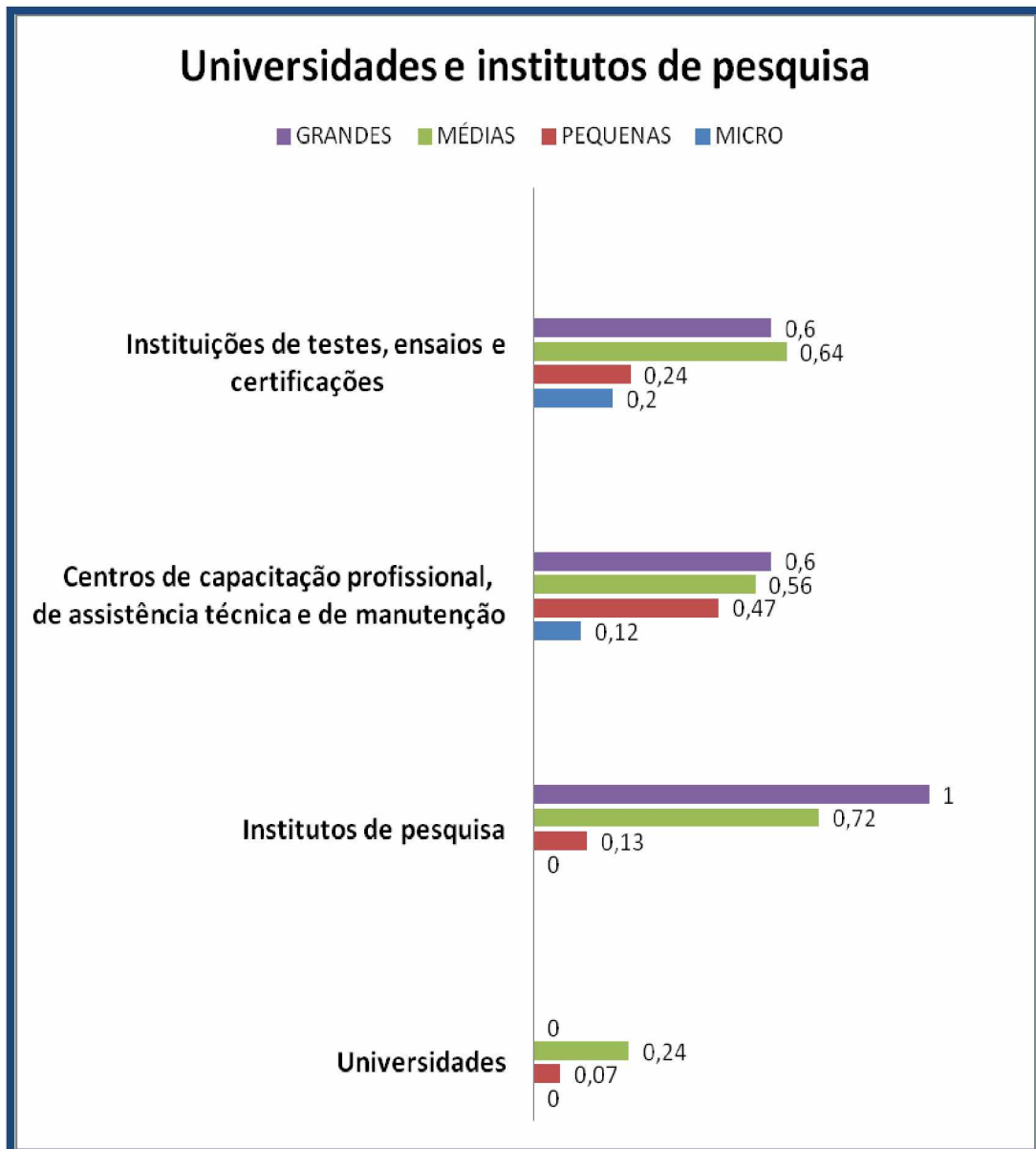
Fonte: Elaboração própria.

As empresas de consultoria ocupam geralmente a terceira posição em relação ao grau de importância, com destaque para as pequenas empresas, que atribuem 19% de importância a esta forma de cooperação. As empresas concorrentes possuem maior destaque como importantes parceiros de atividades entre as médias e grandes empresas, representando 13%. Isto se deve ao fato de que as empresas de médio e grande porte estão mais preparadas para acompanhar as mudanças em relação à moda, ao *design* e ao gosto dos consumidores, e conseguem utilizar uma forma de aprendizado que ocorre através da absorção de conhecimentos relacionados ao que as empresas concorrentes estão fazendo (*learning from interindustry spillovers*). Neste sentido, o mecanismo da aprendizagem derivada da imitação recebe uma contribuição a partir de visitas a feiras, das informações obtidas sobre produtos existentes e sobre outras experiências produtivas. Em relação ao desenvolvimento tecnológico e inovativo no setor de calçados, com a importância atribuída pelas grandes e médias empresas às empresas concorrentes, pode-se buscar condições para o desenvolvimento de engenharia reversa dos produtos concorrentes, especialmente de máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo.

Encontra-se na literatura econômica o conceito de aprendizado associado a um processo cumulativo, onde as firmas ampliam os seus conhecimentos, aperfeiçoam seus procedimentos e suas habilidades no desenvolvimento da produção dos bens e serviços. Segundo Cassiolato e Lastres (2003), o aprendizado pode se dar a partir de fontes internas à empresa, como o aprendizado com experiência própria, no processo de produção, comercialização e uso ou na busca de novas soluções técnicas nas unidades de pesquisa e desenvolvimento. O aprendizado também pode ser dar a partir da cooperação com os fornecedores, concorrentes, clientes, usuários, consultores, sócios, universidades, institutos de pesquisa, organismos de apoio, entre outros. A transmissão de conhecimentos e a ampliação da capacitação produtiva têm como fonte fundamental o aprendizado interativo. Como exposto anteriormente, as médias e grandes empresas do APL apreendem algum tipo de conhecimento que advém de outras firmas localizadas na mesma região.

O gráfico a seguir apresenta o resultado da pesquisa realizada com os empresários calçadistas do APL do Vale do Rio Tijucas, com o intuito de identificar o grau de importância atribuído por estes às universidades e aos institutos de pesquisa. Os valores expressos no gráfico 6 são índices ponderados conforme o grau de importância, que podem ir de 0 (nenhuma importância) até 1 (maior grau de importância).

**Gráfico 6** – Universidades e institutos de pesquisa – grau de importância.



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

**Fonte:** Elaboração própria.

O resultado da pesquisa mostra que universidades não têm relevância enquanto parceiras de atividades para as empresas que foram consideradas na amostra. Este resultado pode estar indicando a necessidade específica do setor, isto é, a necessidade de maior qualificação da mão-de-obra no que se refere ao processo de pesquisa e inovação tecnológica. Cursos superiores como, por exemplo, de engenharia química e *design* poderiam suprir uma parte desta necessidade. Apesar de existir no município de Tijuca, através de uma parceria entre a UNIVALI e o SENAI, um curso superior em *Design* de Calçados, é notável o vácuo que ainda existe neste sentido. Como praticamente não há universidades voltadas para a

indústria calçadista na região, as pesquisas realizadas dentro do arranjo nas áreas de componentes químicos, equipamentos, materiais e softwares voltadas para o setor inexistem. Já os institutos de pesquisa são considerados de extrema importância pelas grandes empresas e também pelas médias. As atividades inovativas realizadas pelos institutos de pesquisa, que não se localizam na região necessariamente, englobam etapas importantes para o desenvolvimento de produtos ou processos melhorados. Entre estas etapas pode-se incluir a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos, o desenho de engenharia, a aquisição de tecnologia (máquinas e equipamentos), bem como patentes, *know how*, licenças, serviços computacionais, etc. Percebe-se certo padrão entre o grau de importância atribuído aos centros de capacitação profissional, pois a região é fortemente influenciada pelos cursos técnicos na área de calçados, com ênfase para o SENAI.

Em suma, pela falta de cursos superiores voltados para o setor calçadista na região analisada, não há, conseqüentemente, pesquisas feitas dentro do arranjo produtivo local de calçados, nas áreas que são importantes para o desenvolvimento do arranjo. Já os institutos de pesquisa, que não estão necessariamente localizados dentro do APL, realizam estas pesquisas, e suprem uma parte desta necessidade, mas mesmo assim existe uma lacuna, neste sentido, muito embora o SENAI ofereça cursos técnicos a todos que estão cursando o 2º ano ou já completaram o ensino médio e pretendem aprender uma profissão ou buscam uma melhor colocação na empresa em que trabalham. Os objetivos dos cursos, segundo informações retiradas do próprio site do SENAI<sup>9</sup>, compreendem: o fornecimento ao aluno de condições para o desenvolvimento de competências profissionais e pessoais, necessárias ao desenvolvimento de atividades ou funções típicas, segundo os padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho técnico em calçados; o desenvolvimento das qualificações profissionais intermediárias, que compõem o itinerário profissional; a contribuição para o desenvolvimento técnico, econômico e social das empresas que utilizam serviços de calçados; entre outros.

Ainda em relação aos principais parceiros de cooperação em atividades, os empresários indicaram o grau de importância de outros agentes envolvidos nos processos cooperativos. Os resultados obtidos estão expressos na tabela a seguir:

---

<sup>9</sup> Disponível em: [www.sc.senai.br](http://www.sc.senai.br). Acesso em: 20 março 2012.

Tabela 1 – Outros agentes – grau de importância.

Outros agentes	Micro	Pequenas	Médias	Grandes
<b>Representação</b>	0,36*	0,40	0,72	1,00
<b>Entidades Sindicais</b>	0,36	0,27	0,44	1,00
<b>Órgãos de apoio</b>	0,24	0,33	0,38	1,00
<b>Agentes financeiros</b>	0,44	0,53	0,56	0,60

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

Fonte: Elaboração própria.

Entre os quatro agentes apresentados na tabela 1, a representação é considerada a mais importante porque as empresas contratam representantes que levam a sua marca e o seu produto até os mercados mais distantes, que não estão facilmente ao seu alcance. Segundo a última pesquisa realizada pelo SEBRAE, no APL, em 2006, a região exportou 11% da sua produção, o que equivaleu a 872.171 pares de calçados. São João Batista possuía, em 2009, segundo dados da FIESC, 26 empresas exportadoras de calçados. Para as empresas de todos os portes, os agentes financeiros também são considerados importantes parceiros, pois os programas de financiamento desenvolvidos pelo SEBRAE, através do projeto do APL de calçados femininos de São João Batista, colaboram para o desenvolvimento do setor, especialmente no que se refere às possibilidades de investimentos no processo de produção.

Como órgão de apoio e ao mesmo tempo agente financeiro, existe o projeto de apoio à inserção internacional de pequenas e médias empresas brasileiras – PAIIPME, resultado do ajuste complementar de cooperação entre o Brasil e a União Europeia. Em São João Batista, este projeto pretende estimular as exportações das empresas calçadistas de micro, pequeno e médio porte, com produtos diferenciados pela moda e o *design*. O grupo abrangido como público alvo são, no mínimo, 20 MPEs, localizadas no APL de São João Batista, e com receita anual inferior a US\$ 20.000.000 (vinte milhões de dólares). Algumas das ações previstas pelo projeto são: implantação da capacitação e do Projeto Piloto de Gestão: palestras, *wokshops* e consultorias individuais; missões prospectivas à Europa: consultoria internacional e missão prospectiva para a Itália; criação de uma marca setorial: contratação de agência de publicidade, pesquisa de percepção e implantação do selo nos produtos; Rodadas de Negócios em Feiras nacionais e internacionais: compradores internacionais e apoio para participação nas Feiras nacionais e na MICAM<sup>10</sup> - Itália; entre outras.

A dinâmica da cooperação, especialmente a cooperação tecnológica, está diretamente atrelada ao processo de evolução das relações de parceria dentro do arranjo produtivo local.

<sup>10</sup> Micam Shoevent: evento de calçados de nível internacional que ocorre em Milão duas vezes ao ano. (<http://www.wernercalcadosblog.com.br>. Acesso em 19 de março de 2012)



Desta forma, existe a necessidade de se avaliar as formas de envolvimento dos agentes nas parcerias voltadas para o desenvolvimento de condições para a inovação e evolução do APL.

A próxima tabela apresenta o grau de importância das formas de cooperação para as empresas inseridas no arranjo.

**Tabela 2 – Formas de cooperação.**

<b>Descrição</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequena</b>	<b>Média</b>	<b>Grande</b>
<b>1. Compra de insumos e equip.</b>	0,64*	0,87	0,92	0,00
<b>2. Venda conjunta de produtos</b>	0,56	0,82	0,92	0,00
<b>3. Desenvolvimento de Produtos</b>	0,64	0,82	1,00	0,30
<b>4. Design e estilo de Produtos</b>	0,52	0,60	0,92	0,60
<b>5. Capacitação de RH</b>	0,72	0,91	0,76	1,00
<b>6. Obtenção de financiamento</b>	0,60	0,71	0,72	0,60
<b>7. Reivindicações</b>	0,46	0,51	0,50	1,00
<b>8. Participação conj. em feiras</b>	0,56	0,47	0,84	1,00

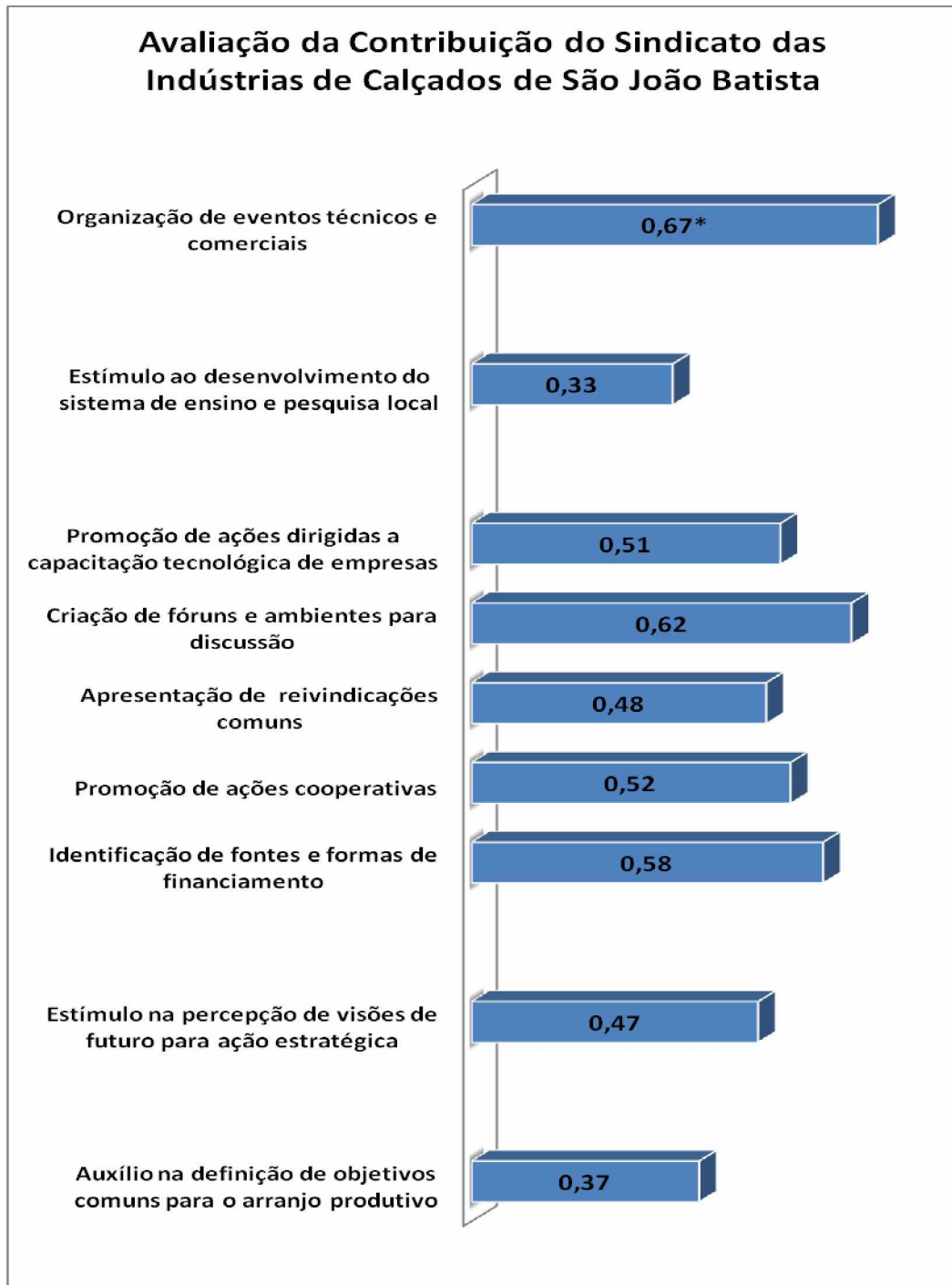
\*Índice =  $(0 \cdot N^{\circ} \text{ Nulas} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas no Segmento})$ .

**Fonte:** Elaboração própria.

Os empresários consideram, de maneira geral, a capacitação de recursos humanos como a mais importante forma de cooperação dentro do APL. Este fator está diretamente relacionado à grande importância atribuída aos cursos de capacitação da mão-de-obra local, como exposto no Gráfico 6. A capacitação dos recursos humanos é valorizada pelos empresários também no sentido da contratação de empregados que já possuam alguma experiência prática na produção de calçados, e não apenas o conhecimento teórico. Isto fica evidente, principalmente em São João Batista, onde o empregado, ao se desligar da fábrica onde trabalhava, é rapidamente contratado por outra fábrica, por já possuir o conhecimento necessário para exercer determinada função.

A segunda forma de cooperação considerada mais importante pelos empresários é a participação conjunta em feiras. Esta forma de cooperação permite aos empresários exporem o seu produto nas feiras que acontecem nacional e internacionalmente e permite o acesso a novas tecnologias. O Sindicato das indústrias de calçados de São João Batista oferece alguns subsídios a estas participações, por isto é relevante entender o papel do SINCASJB para o APL. Neste sentido, os empresários avaliaram a contribuição do sindicato da indústria de calçados de São João Batista, como mostra o gráfico a seguir.

**Gráfico 7** – Grau de importância das atividades desenvolvidas pelo Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista.



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

Fonte: Elaboração própria.

O SINCASJB<sup>11</sup> está em sintonia com o desenvolvimento da atividade calçadista e visa colocar o polo como modelo de APL de calçados femininos. Para acompanhar as crescentes exigências do mercado consumidor, o Sindicato busca consumidores internos e externos,

<sup>11</sup> Informação disponível em: [www.sincasjb.com.br](http://www.sincasjb.com.br). Acesso em 19 março 2012.

através da organização de Rodadas de Negócios e participação em feiras. Em relação às parcerias institucionais, o SINCASJB trabalha em conjunto com entidades que buscam o desenvolvimento econômico e social do polo de São João Batista, como: o SEBRAE, a CDL/SJB, a Prefeitura Municipal, a Federação das Indústrias do estado de Santa Catarina, a APEX e o Governo do estado. O APL implantado em parceria com o SEBRAE, contou com o apoio financeiro da Funcitec (Governo do estado).

Em parceria com o APL, o SINCASJB possibilita às empresas associadas a participação, a preços subsidiados, nas duas grandes feiras nacionais: Couromoda e Francal. Assim, os associados expõem seus produtos nas maiores vitrines do país, tendo como consequência da ação conjunta das empresas o aumento nas vendas e o fortalecimento das marcas produzidas no polo.

Finalizando a análise das formas de cooperação no APL de calçados do Vale do Rio Tijucas, os empresários avaliaram também o resultado das ações conjuntas, os quais estão expressos na tabela a seguir.

**Tabela 3 – Resultado das ações conjuntas.**

<b>Descrição</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequena</b>	<b>Média</b>	<b>Grande</b>
<b>1. Melhoria na qualidade dos produtos</b>	0,44	0,40	0,64	1,00
<b>2. Desenvolvimento de novos produtos</b>	0,20	0,49	0,52	0,00
<b>3. Melhoria nos processos produtivos</b>	0,20	0,67	0,60	0,00
<b>4. Melhoria no fornecimento dos produtos</b>	0,12	0,58	0,60	0,00
<b>5. Melhor capacitação de RH</b>	0,12	0,40	0,60	0,00
<b>6. Melhoria na comercialização</b>	0,20	0,58	0,24	0,00
<b>7. Introdução de inovações organizacionais</b>	0,12	0,67	0,32	0,00
<b>8. Novas oportunidades de negócios</b>	0,20	0,27	0,44	0,00
<b>9. Promoção da marca no mercado nacional</b>	0,20	0,27	0,60	0,00
<b>10. Inserção da empresa no mercado externo</b>	0,00	0,49	0,60	0,00

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

**Fonte:** Elaboração própria.

A tabela 3 mostra que o resultado mais importante das ações conjuntas já realizadas entre os agentes do APL foi a melhoria na qualidade dos produtos. A cooperação, neste caso, atua como fonte de compartilhamento de informações e capacidades entre as empresas e instituições, que podem criar condições no desenvolvimento da aprendizagem até mesmo nos casos onde as partes são rivais. Neste sentido, aparece também a melhoria nos processos

produtivos, em segundo lugar, como um importante resultado das ações conjuntas realizadas dentro do APL. Em último lugar, aparecem as melhorias nas condições de comercialização e novas oportunidades de negócios, com o menor grau de importância atribuído pelos empresários.

O aprendizado, como resultado das ações conjuntas, pode ser decorrente das funções que as instituições de ensino técnico exercem na qualificação da mão-de-obra na microrregião analisada, bem como o desenvolvimento de projetos de pesquisa, e projetos de apoio, citados anteriormente. Estas funções criam condições para que o conhecimento retroalimente processos inovativos para as empresas produtoras e fornecedoras.

### 3.4 Ambiente local

Esta seção pretende apresentar a visão do empresário da indústria calçadista do APL do Vale do Rio Tijuca no que se refere às vantagens de estarem localizados na região de São João Batista ou nos municípios limítrofes, como Canelinha, Nova Trento e Tijuca.

**Tabela 4** – Vantagens da localização no arranjo.

Externalidades	Micro	Pequenas	Médias	Grandes
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada	0,92*	0,69	0,76	1,00
Baixo custo da mão-de-obra	0,32	0,39	0,58	0,60
Proximidade com os fornecedores de insumos	0,92	0,73	0,92	1,00
Proximidade com os clientes/consumidores	0,66	0,61	0,50	0,30
Infraestrutura física (energia, transporte)	0,62	0,56	0,68	0,60
Proximidade com produtores de equipamentos	0,68	0,60	0,50	1,00
Disponibilidade de serviços técnicos especializados	0,78	0,64	0,56	1,00
Existência de programas de apoio e promoção	0,58	0,53	0,26	1,00
Proximidade com universidades e centros de pesquisa	0,56	0,49	0,50	0,60

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

Fonte: Elaboração própria.

A maioria dos empresários considera a proximidade com os fornecedores de insumos e matérias primas a principal vantagem de estarem localizados no arranjo, em seguida está a disponibilidade de mão-de-obra qualificada. Os empresários que responderam a pesquisa não consideram o baixo custo da mão-de-obra como uma vantagem da

localização, justamente porque existe certa valorização da experiência no trabalho de produção do calçado, o que permite que os salários não sejam inferiores aos praticados em outras localidades.

A Tabela 5 mostra as transações comerciais locais:

**Tabela 5** – Transações comerciais locais.

TIPOS DE TRANSAÇÕES	MICRO	PEQUENAS	MÉDIAS	GRANDES
Aquisição de insumos	0,76	0,53	0,80	1,00
Aquisição de equipamentos	0,50	0,40	0,12	1,00
Aquisição de componentes e peças	0,50	0,43	0,64	1,00
Aquisição de serviços	0,70	0,60	0,68	1,00
Vendas de produtos	0,50	0,44	0,58	0,30

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

**Fonte:** Elaboração própria.

Os empresários do APL consideram a aquisição de insumos e matérias-primas a transação comercial local mais importante, seguida da aquisição de serviços, como manutenção, marketing, entre outros, e atribuem menor importância à aquisição de equipamentos, pois eles são comprados principalmente em outras regiões, como Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul.

### 3.5 Políticas públicas

Durante a pesquisa de campo, perguntou-se aos empresários do APL como se dá a relação de cooperação entre eles e as instituições públicas e privadas. As instituições públicas vinculadas ao questionário são as três esferas do Governo: Federal, Estadual e Municipal e em relação às instituições privadas, questionou-se o papel do SEBRAE, que é uma entidade privada sem fins lucrativos que atua na promoção da competitividade e desenvolvimento das micro e pequenas empresas, bem como na formalização de programas de capacitação, feiras e rodadas de negócios.

**Tabela 6** – Participa ou tem conhecimento sobre algum tipo de programa ou ações voltadas para as micro empresas.

Instituição	Micro		
	Não conhece	Conhece, mas não participa	Conhece e participa
1. Governo Federal	100,0%	0,0%	0,0%
2. Governo Estadual	100,0%	0,0%	0,0%
3. Governo Municipal	100,0%	0,0%	0,0%
4. SEBRAE	20,0%	20,0%	60,0%
5. Outras Instituições	50,0%	0,0%	50,0%

Fonte: Elaboração própria.

O resultado da pesquisa mostra que nenhuma microempresa tem conhecimento sobre programas governamentais das diferentes esferas, 60% das microempresas conhecem e participam de ações desenvolvidas pelo SEBRAE e metade das microempresas conhecem e participam de programas de outras instituições.

**Tabela 7** – Participa ou tem conhecimento sobre algum tipo de programa ou ações voltadas para as pequenas empresas.

Instituição	Pequenas		
	Não conhece	Conhece, mas não participa	Conhece e participa
1. Governo Federal	62,5%	37,5%	0,0%
2. Governo Estadual	62,5%	25,0%	12,5%
3. Governo Municipal	75,0%	12,5%	12,5%
4. SEBRAE	33,3%	33,3%	33,3%
5. Outras Instituições	71,4%	0,0%	28,6%

Fonte: Elaboração própria.

As pequenas empresas, apesar de, em sua maioria, não participarem de programas governamentais de apoio às empresas do setor, demonstram ter conhecimento sobre alguns tipos de ações.

**Tabela 8** – Participa ou tem conhecimento sobre algum tipo de programa ou ações voltadas para as médias empresas.

Instituição	Médias		
	Não conhece	Conhece, mas não participa	Conhece e participa
1. Governo Federal	50,0%	25,0%	25,0%
2. Governo Estadual	50,0%	50,0%	0,0%
3. Governo Municipal	25,0%	0,0%	75,0%
4. SEBRAE	0,0%	40,0%	60,0%
5. Outras Instituições	25,0%	50,0%	25,0%

Fonte: Elaboração própria.

No caso das médias empresas, 75% conhecem e participam de ações ou programas desenvolvidos pelo Governo Municipal, e 60% participam de programas do SEBRAE. Todas as empresas de médio porte do APL conhecem algum programa ou ação desenvolvida pelo SEBRAE.

O APL de calçados do Vale do Rio Tijuca possui apenas duas empresas de grande porte e para a realização desta pesquisa uma delas foi entrevistada. A empresa entrevistada, neste caso, demonstrou não ter nenhum conhecimento sobre programas do Governo Federal e afirmou conhecer e participar de ações e programas do Governo Estadual e Municipal, do SEBRAE e de outras instituições. Fica evidente o conhecimento e a participação das empresas de todos os portes em atividades desenvolvidas pelo SEBRAE, por este motivo é relevante entender a relação que se estabelece entre esta entidade e as empresas do APL.

O SEBRAE implantou, em 2004, o projeto “Arranjo Produtivo Local de Calçados Femininos”, no município de São João Batista e região, objetivando elevar a produção e a competitividade da cadeia produtiva do APL, com ênfase nas micro e pequenas empresas, para gerar ocupação e renda de forma sustentável. Entre as etapas do projeto de implantação do APL de calçados, estão: diagnóstico, fórum, seleção de empresas, capacitação e treinamento, consultoria, prospecção de mercado, consultoria de adequação de produto/embalagem, estudo de logística, visitas técnicas, elaboração de estratégia de marketing, visitas a feiras, rodada internacional de negócios, entre outras.

O SEBRAE atuou e continua atuando como parceiro das empresas do APL, e os resultados concretos obtidos, de acordo com a última pesquisa realizada no APL, em 2006, foram:

- 7.056.626 pares produzidos em 2004 – elevação na produção em 58,6%, em relação

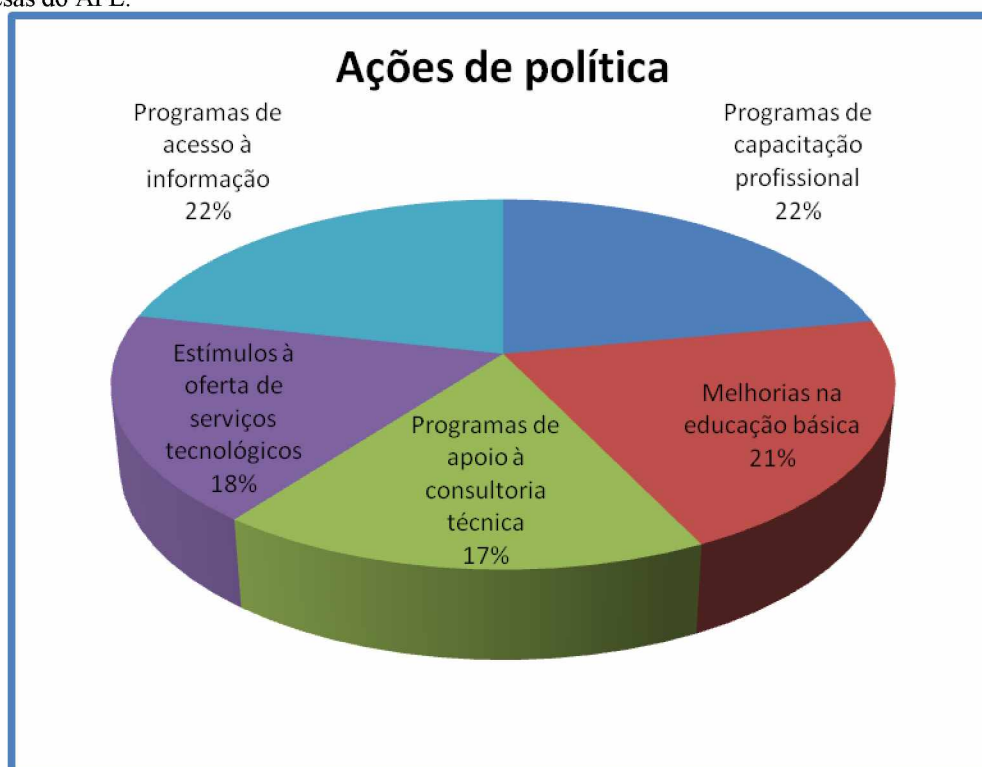
a 2003. Em 2005, elevou-se a produção em 22,06%, produzindo 8.613.320 pares de calçados.

- Aumento de 12,36% da produção de pares exportados, em 2004, totalizando 872.171 pares. Aumento da produtividade por funcionário, em 36,15%.
- Manutenção de cerca de 96,3% das pessoas ocupadas na baixa sazonal, em relação à média anual.
- O SEBRAE capacitou, no segundo ano após a implantação do projeto, 120 empresas, através de consultorias técnicas, cursos de capacitação, palestras técnicas e missões empresariais.
- Com recursos do Governo do estado de Santa Catarina, de R\$ 350.000,00, o SEBRAE implantou o laboratório de *design*, em São João Batista.
- O faturamento da feira de calçados catarinenses – FECCAT, que acontece anualmente em Itapema/SC, foi de R\$ 2.811.000,00, sendo que até 2003, quando não recebia apoio do SEBRAE, nunca havia ultrapassado R\$ 900.000,00.
- O SEBRAE, em parceria com o Governo do estado de Santa Catarina, em 2006, construiu o Centro Empresarial de São João Batista, um pavilhão com 2.500m<sup>2</sup>, para organizar os eventos relacionados às atividades calçadistas.

Em suma, buscou-se aqui avaliar o grau de importância atribuído pelos empresários às ações de políticas públicas no tocante a possíveis contribuições para o APL. Neste sentido, para melhor exemplificar, os gráficos a seguir apresentam dados numéricos obtidos:



**Gráfico 8** – Políticas públicas que podem contribuir para o aumento da eficiência competitiva das empresas do APL.



Fonte: Elaboração própria.

Os empresários do setor calçadista do APL em análise consideram como políticas públicas mais importantes que podem contribuir para o aumento da eficiência competitiva das empresas do arranjo os programas de acesso à informação (produção, tecnologia, mercados, etc) juntamente com os programas de capacitação profissional. Em seguida, consideram as melhorias na educação básica uma importante política pública que poderia contribuir para o aumento da eficiência competitiva das empresas. Outras políticas públicas relevantes são apresentadas no gráfico a seguir:

**Gráfico 9** – Políticas públicas necessárias para a evolução do APL – visão dos empresários.



**Fonte:** Elaboração própria.

Os incentivos fiscais aparecem em primeiro lugar, dentre os quatro últimos tipos de políticas públicas abordados na pesquisa, como principal política pública que poderia contribuir para o aumento da eficiência competitiva das empresas do APL, seguidos das linhas de crédito e outras formas de financiamento. Os empresários consideram a obtenção de financiamentos a taxas de juros menores que as praticadas atualmente uma importante contribuição para o desenvolvimento das empresas do APL calçadista do Vale do Rio Tijucas.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um arranjo produtivo local apresenta-se como polo para a articulação de interesses, sendo as micro, pequenas e médias empresas, nas últimas décadas, objeto de estudos e discussões sobre políticas de desenvolvimento regional. As relações cooperativas estabelecidas entre os atores locais resultam em aprendizado e interação com potencial para garantir a competitividade das empresas e gerar inovação. Neste sentido, é importante ressaltar que a presença de conhecimentos tácitos e específicos conduz a processos de aprendizado coletivo e capacitação inovativa.

E, em se tratando de conhecimentos, muitas vezes, torna-se relevante buscar lá no passado certas informações que podem (trans)formar certas realidades e/ou aprimorá-las aqui no presente. Por isso, ao final desse trabalho, chega-se a conclusão da importância de estudar o processo posterior a um acidente inicial que pode ter dado origem a uma aglomeração de empresas em determinadas regiões, pois como pode ter sido observado ao longo das discussões empreendidas, São João Batista tornou-se o polo calçadista de Santa Catarina a partir de um acidente inicial, que foi o fechamento da Usati, período em que todos os esforços do município se voltaram para o desenvolvimento da atividade calçadista. Portanto, a tarefa nesta pesquisa foi analisar não o acidente inicial, mas a conjuntura atual do APL, no que se refere aos processos cooperativos.

Em relação aos resultados dessa pesquisa, abaixo seguem outras considerações acerca dos mesmos:

- As empresas do APL, de todos os portes, consideram os clientes e fornecedores de insumos os principais parceiros de atividades.
- Pela ausência de universidades, com cursos voltados para a produção calçadista na região, seu grau de importância é praticamente nulo. Já os centros de capacitação profissional, com ênfase para o SENAI, possuem alto grau de importância.
- Outros agentes abordados na pesquisa de campo, como representantes, entidades sindicais, órgãos de apoio e agentes financeiros são considerados importantes para as empresas do APL.

- Dentre as formas de cooperação abordadas no questionário, a capacitação de recursos humanos é a mais importante, seguida pela participação conjunta em feiras. A forma de cooperação considerada menos importante para o APL é a venda conjunta de produtos.
- Em relação aos resultados das ações conjuntas, a melhoria na qualidade dos produtos e processos produtivos é considerada a mais importante. Com menor grau de importância apareceram as novas oportunidades de negócios.
- Localizar-se no arranjo é vantajoso pela proximidade com os fornecedores de insumos e pela disponibilidade de mão-de-obra especializada. Segundo os empresários, o custo da mão-de-obra não é baixo no APL, não se refletindo em uma vantagem da localização.
- A aquisição de insumos e matérias primas, seguida pela aquisição de serviços são os principais tipos de transações comerciais locais.

Ainda em relação aos resultados da pesquisa, as políticas públicas que poderiam contribuir para o aumento da eficiência competitiva das empresas do APL, na visão dos empresários e em ordem de grau de importância, são:

- 1º Incentivos fiscais;
- 2º Programas de capacitação profissional e treinamento técnico;
- 3º Programas de acesso à informação;
- 4º Melhorias na educação básica;
- 5º Estímulos à oferta de serviços tecnológicos;
- 6º Programas de apoio à consultoria técnica;
- 7º Linhas de crédito e outras formas de financiamento;
- 8º Políticas de fundo de aval;
- 9º Programas de estímulo ao investimento.

A partir dessa pesquisa, portanto, pode-se observar, através dos dados coletados, o quanto o arranjo produtivo local de calçados do Vale do Rio Tijucas cresceu, especialmente devido às relações cooperativas que se estabeleceram entre os agentes locais, mas pode-se principalmente concluir os vários desafios que ainda precisa vencer para poder evoluir e, quem sabe, sobressair-se no sentido de se tornar referência de APL calçadista em nível

nacional, e desenvolver ainda mais a microrregião do Vale do Rio Tijuca, com ênfase no município de São João Batista. O aumento da eficiência competitiva das empresas do arranjo é fundamental para que se efetive o desenvolvimento da região. O resultado da pesquisa, no que se refere às possíveis políticas públicas que podem contribuir para isto, a partir da visão dos empresários, é uma possibilidade de estudos relevantes que se abre a partir desta pesquisa inicial.

## REFERÊNCIAS

AMARAL FILHO, Jair do. A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local. In: **Planejamento e Políticas Públicas**, p. 262-286, 2001.

ARROW, Kenneth J., The Economic Implications of Learning by Doing (1962). **The Review of Economic Studies**, Vol. 29, Issue 3, p. 155-173 1962. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1506343>. Acesso em 28 de maio de 2012.

BECATTINI, Giacomo. O Distrito Marshalliano: Uma noção socioeconômica. In: BENKO, G., LIPIETZ, A. (Org.). **As Regiões Ganhadoras**. Lisboa: Celta Editora, 1994.

BELLETTI, Catia. **São João Batista: uma cidade bem calçada para o futuro**. São João Batista: Univali, 2008.

BIANCO NETO, Caetano. **O APL de Calçados Femininos de Jaú**. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1198781249.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1198781249.pdf)>. Acesso em: 03 maio 2012.

BITTENCOURT, P. F. **Dinâmica da inovação e arranjos produtivos locais: uma análise da distribuição a atividade industrial em Santa Catarina**. Florianópolis, 2006.

BITTENCOURT, Pablo Felipe; CAMPOS, Renato. Características atuais das concentrações industriais catarinenses. In: **Textos de Economia**, Florianópolis, v. 9, 17 fev. 2012, p.61-90.

BOISIER, Sérgio. Em busca do esquivo desenvolvimento regional. In: **Revista Planejamento e Políticas Públicas**, n.13, Brasília, 1996.

BRACARENSE, Natália Maria de Lima. **A problemática das aglomerações produtivas especializadas: aspectos principais, governança interna e externa e observação da experiência de São Bento do Sul (SC)**. 2007. 213 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007. Disponível em: <[http://www.portal.ie.ufu.br/mestrado/ie\\_dissertacoes/2007/7.pdf](http://www.portal.ie.ufu.br/mestrado/ie_dissertacoes/2007/7.pdf)>. Acesso em: 14 fev. 2012.

BRITO, Eliane Pereira Zamith et al. **A relação entre aglomeração produtiva e crescimento: a aplicação de um modelo multinível ao setor industrial paulista**. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n4/04.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2012.

BRITTO, J. N. P. **Características estruturais e *modus-operandi* das redes de firmas em condições de diversidade tecnológica**. 1999. 352 f. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 2. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1982.

CAMPOS, Renato. et al. Padrão de especialização da indústria catarinense e localização das atividades industriais para identificação de arranjos produtivos locais. In: CARIO, S. A. F.; PANCIERI, R. (Org.). **Economia de Santa Catarina: inserção industrial e dinâmica competitiva**. Blumenau: Nova Letra, 2008. p. 67-111.

CAMPOS, Renato Ramos et al. Reestruturação industrial e aglomerações setoriais locais em Santa Catarina. In: VIEIRA, Paulo Freire (Org.). **A pequena produção e o modelo catarinense de desenvolvimento**. Florianópolis: Aped, 2002. p. 113-169.

CARIO, Silvio Antonio Ferraz et al. (Org.). **Economia de Santa Catarina**: inserção industrial e dinâmica competitiva. Blumenau: Nova Letra, 2008.

CASAROTTO, Nelson; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2011.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena M.M. **Questionário para arranjos produtivos locais**. UFRJ, 2003.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena M. M.. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**. Disponível em: <[www.ie.ufrj.br](http://www.ie.ufrj.br)>. Acesso em: 12 jan. 2012.

CASSIOLATO, J.E. e LASTRES, H.M.M. Arranjos e Sistemas Produtivos Locais na Indústria Brasileira. **Revista de Economia Contemporânea**, v.5, número especial, pp.103-136, 2001.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena M. M. (Org.). **Rede de pesquisa em sistemas e arranjos produtivos e inovativos locais**. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em: 09 fev. 2012.

CASSIOLATO, José Eduardo; SZAPIRO, Marina. **Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais no Brasil**, UFRJ, 2002.

CASSIOLATO, José Eduardo; SZAPIRO, Marina. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. **Pequena empresa**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, 2003.

CASTRO, Luiz Humberto de. **Arranjo Produtivo Local**. Brasília: SEBRAE, 2009. 44 p. (Série Empreendimentos Coletivos).

CHESNAIS, F. Technological agreements, networks and selected issues. In: Coombs, R. et al. (Ed.). **Technological collaboration**: the dynamics of cooperation in industrial innovation. Cheltenham: Edward Elgar, 1996. p. 18-33.

CHIZZOTTI, A. **A pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COE, D.T., HELPMAN, E., Hoffmaister, A.W. North-south R&D spillovers. **The Economic Journal**, 1997. p. 134-149.

COOK, Philip. Introduction: Origins of the Concept. In: **Regional Innovation Systems**, 1998. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1497770>. Acesso em 28 de maio de 2012.

CROCCO, M., SANTOS, F., SIMÕES, R. & HORÁCIO, F. (2001) – **Industrialização Descentralizada: Sistemas Industriais Locais – O Arranjo Produtivo Calçadista de Nova Serrana** – BNDES/FINEP/FUJB, Nota Técnica 36, IE/UFRJ, Rio de Janeiro

FENSTERSEIFER, Jaime E. (Org.). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

FREEMAN, Chris; SOETE, Luc. **A economia da inovação industrial**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2008.

GAROFOLI, G. Os sistemas de pequenas empresas: um caso paradigmático de desenvolvimento endógeno. In: BENKO, G., LIPIETZ, A. (Org.). **As Regiões Ganhadoras**. Lisboa: Celta Editora, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 35, n.2, mar./abr., 1995, p. 57-63.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de projetos de pesquisa científica**. São Paulo: Avercamp, 2004.

GOODE, W. J. HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Nacional, 1975.

KRUGMAN, Paul. **Geografia y Comercio**. Barcelona: Antoni Bosch, 1992.

KUPFER, David; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E.; LEMOS, Cristina; MALDONADO, José; VARGAS, Marco A. Globalização e inovação localizada. IN: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Globalização & inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul**. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

LIU, Han. **Learning by searching**. Shippensburg University of Pennsylvania. Department of Education, Las Vegas, 2008. Disponível em: <http://webpace.ship.edu>. Acesso em 28 de maio de 2012.

LOPES, Aurea Regina Garcia. **A dinâmica da cooperação, da interação e das formas de governança no arranjo produtivo calçadista de São João Batista - SC**. 2006. 252 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, UFSC, Florianópolis, 2006.

MARSHALL, A. **Princípios de economia: tratado introdutório**. 2. ed. Vol. 1. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MAURICI, Darci de Brito. **São João Batista do Alto Tijucas Grande: 1834 - do Arraial do Capitão Amorim à Capital Catarinense do Calçado**. Blumenau: Odorizzi, 2008. 296 p.

Morgan, K. Learning by Interacting. Inter-firm Networks and Enterprise Support. In: **Local Systems of Small Firms and Job Creation**, OECD, Paris. 1997.



- PENROSE, E. **The theory of growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell. (second edition, 1980).
- PICCININI, Valmíria Carolina. Mudanças na indústria calçadista brasileira: novas tecnologias e globalização do mercado. In: FENSTERSEIFER, J. E. **O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade**, Porto Alegre, p.115-141, 1995.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PROCHNIK, Victor (Org.). **Perfil do setor calçadista**. Rio de Janeiro: Sebrae, 2005.
- RODRIGUES, Ralph Santiago Leal de Camargo. **Aglomerações de empresas e cadeias produtivas globais: um estudo em arranjos produtivos locais selecionados em Santa Catarina**. 2007. 217 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, UFSC, Florianópolis, 2007.
- SEABRA, F.; LINS, H. N.; CARIO, S. A. F. Arranjo produtivo e calçados a região do Vale de Tijucas. In: CARIO, S. A. F.; PANCIERI, R. (Org.). **Economia de Santa Catarina: inserção industrial e dinâmica competitiva**. Blumenau: Nova Letra, 2008. p. 115-149.
- SEBRAE. **Gestão Empresarial: Couro e Calçados**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/setor/couro-e-calcados/>>. Acesso em: 19 mar. 2012.
- SENAI. **Serviço nacional de aprendizagem industrial**. Disponível em: <[www.sc.senai.br](http://www.sc.senai.br)>. Acesso em: 20 mar. 2012.
- 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.
- SILVA, Willian Duarte da. **A emancipação de São João Batista: um testemunho documentado**. Florianópolis: Ledix, 2010.
- SINCASJB. **Sindicato das indústrias de calçados de São João Batista**. Disponível em: <<http://www.sincasjb.com.br/>>. Acesso em: 19 mar. 2012.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VECCHIA, Raquel Virmond Rauen Dalla. Arranjos produtivos locais como estratégia de desenvolvimento regional e local. **Revista Capital Científico**, Guarapuava - Pr, v. 4, n. , p.30-50, jan. 2006. Disponível em: <[www.aedb.br](http://www.aedb.br)>. Acesso em: 04 maio 2012.
- VIDIGAL, Vinícius Gonçalves; CAMPOS, Antonio Carlos de. Evolução dos Arranjos Produtivos Locais (APL) de calçados no Brasil: uma análise a partir dos dados da RAIS. **Análise: A revista acadêmica da FACE**, Porto Alegre, v. 22, p.56-71, jan. 2011. Disponível em: <[revistaseletronicas.pucrs.br](http://revistaseletronicas.pucrs.br)>. Acesso em: 04 maio 2012.
- VILLASCHI FILHO, Arlindo et al. **Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais**. Brasília: Ipea, 2001.

**ANEXOS****ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS EMPRESAS DO APL DE CALÇADOS DE SÃO JOÃO BATISTA****Empresa:****Entrevistado:****Cargo:****1** **Data da fundação da empresa:****Número de proprietários:****A empresa é gerenciada pelos proprietários?** SIM    NÃO**2** **Qual a principal linha de produção?** Feminina Masculina**3** **Qual o mercado destino dos produtos?** Própria região Outros estados Outros países**4** **Como a empresa comercializa os produtos?** Loja própria                       Mercado varejista Mercado atacadista       Outros**5** **Durante os últimos três anos, como sua empresa esteve envolvida em atividades COOPERATIVAS formais ou informais, com outra (s) empresa ou organização?** Sim Não

**6. Quais dos seguintes itens desempenharam um papel importante como fonte de informação para o APRENDIZADO durante os últimos anos?**

Escrever:

0 se não for importante

1 para baixa importância

2 para média importância

3 para alta importância

<b>Fontes Internas</b>	<b>Grau de Importância</b>	
Departamento de P&D		Escrever: 1 quando localizado no arranjo
Área de produção		2 quando localizado no estado
Áreas de vendas e marketing, serviços internos de atendimento ao cliente		3 quando localizado no Brasil
		4 quando localizado em outro país
<b>Fontes Externas</b>		<b>Localização</b>
Outras empresas dentro do grupo		
Empresas associadas (joint venture)		
Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais)		
Clientes		
Concorrentes		
Outras empresas do Setor		
Empresas de consultoria		
<b>Universidades e Outros 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 fontes de informação</b>		
Licenças, patentes e "know-how"		
Conferências, Seminários, Cursos e Publicações Especializadas		
Feiras, Exibições e Lojas		
Encontros de Lazer (Clubes, Restaurantes, etc)		
Associações empresariais locais (inclusive consórcios de exportações)		
Informações de rede baseadas na internet ou comput.		

**7. Em caso afirmativo, quais dos seguintes agentes desempenharam papel importante como PARCEIROS durante os últimos anos?**

Escrever:

0 se não for importante

1 para baixa importância

2 para média importância

3 para alta importância

Escrever:

1 quando localizado no arranjo

2 quando localizado no estado

3 quando localizado no Brasil

4 quando localizado em outro país

<b>Agentes</b>	<b>Importância</b>	<b>Localização</b>
<b>Empresas</b>		
Outras empresas dentro do grupo		
Empresas associadas (joint venture)		
Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais, etc)		
<b>Clientes</b>		
Concorrentes		
Outras empresas do setor		
Empresas de consultoria		
<b>Universidades e Institutos de Pesquisa</b>		
Universidades		
Institutos de Pesquisa		
Centros de capacitação profissional de assist. técnica e de manutenção		
Instituições de testes, ensaios e certificações		
<b>Outros Agentes</b>		
Representação		
Entidades Sindicais		
Órgãos de apoio e promoção		
Agentes financeiros		

**8. Qual a importância das seguintes formas de COOPERAÇÃO realizadas durante os últimos anos com outros agentes da região?**

Escrever:

**0** se não for importante

**1** para baixa importância

**2** para média importância

**3** para alta importância

Descrição	Importância
Compra de insumos e equipamentos	
Venda conjunta de produtos	
Desenvolvimento de Produtos e processos	
Design e estilo de Produtos	
Capacitação de Recursos Humanos	
Obtenção de financiamento	
Reinvidicações	
Participação conjunta em feiras, etc	

**9. Caso a empresa já tenha participado de alguma forma de COOPERAÇÃO com agentes locais, como avalia os resultados das ações conjuntas já realizadas?**

Escrever:

**0** se não for importante

**1** para baixa importância

**2** para média importância

**3** para alta importância

Descrição	Importância
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	

**10. Quais são as principais vantagens que a empresa tem por estar LOCALIZADA no arranjo (aglomerado de empresas relacionadas aos calçados)?**

Escrever:

0 se não for importante

1 para baixa importância

2 para média importância

3 para alta importância

<b>Externalidades</b>	<b>Importância</b>
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	

**11. Quais as principais transações comerciais que a empresa realiza LOCALMENTE (no município ou região)?**

Escrever:

0 se não for importante

1 para baixa importância

2 para média importância

3 para alta importância

<b>Tipos de transações</b>	<b>Importância</b>
Aquisição de insumos e matéria-prima	
Aquisição de equipamentos	
Aquisição de componentes e peças	
Aquisição de serviços (manutenção, marketing, etc)	
Vendas de produtos	

**12. Como sua empresa avalia a CONTRIBUIÇÃO de sindicatos, associações, cooperativas locais, no tocante às seguintes atividades.**

Escrever:

0 se não for importante

1 para baixa importância

2 para média importância

3 para alta importância

<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	
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	

**13. A empresa participa ou tem conhecimento sobre algum tipo de programa ou ações específicas para o segmento onde atua, promovido pelos diferentes âmbitos do governo e/ou instituições abaixo relacionados:**

<b>Instituição/esfera governamental</b>	Escrever 1 se:	Escrever 2 se:	Escrever 3 se:
	<b>Não tem conhecimento</b>	<b>Conhece, mas não participa</b>	<b>Conhece e participa</b>
Governo federal			
Governo estadual			
Governo local/minicipal			
SEBRAE			
Outras Instituições			

**14. Quais políticas públicas poderiam contribuir para o aumento da EFICIÊNCIA COMPETITIVA das empresas do APL.**

Escrever:

**0** se não for importante

**1** para baixa importância

**2** para média importância

**3** para alta importância

Ações de Política	Importância
Programas de capacitação profissional e treinamento técnico	
Melhorias na educação básica	
Programas de apoio a consultoria técnica	
Estímulos à oferta de serviços tecnológicos	
Programas de acesso à informação (produção, tecnologia, mercados, etc.)	
Linhas de crédito e outras formas de financiamento	
Incentivos fiscais	
Políticas de fundo de aval	
Programas de estímulo ao investimento (venture capital)	



**ANEXO B – EMPRESAS ENTREVISTADAS**

<b>Nome da Empresa</b>	<b>Município</b>	<b>Cód.</b>	<b>CNAE</b>
A.M.S. Ind. e Com. de Calçados Ltda	São J. Batista	4216305	153
Bárbara Krás	São J. Batista	4216305	153
Camminare Indústria de Calçados LTDA.(Di Valentini)	São J. Batista	4216305	153
Contramão Indústria e Comércio de Calçados LTDA.	São J. Batista	4216305	153
DJE Componentes Plásticos LTDA	São J. Batista	4216305	154
ICTC San Mar LTDA	São J. Batista	4216305	153
Indústria e Comércio de Calçados ALA LTDA.	São J. Batista	4216305	153
JPMS Calçados LTDA.	São J. Batista	4216305	153
Lia Line Calçados	Nova Trento	4211504	153
Lia Line Calçados	Tijucas	4218004	153
Lopes Indústria de Caixas	São J. Batista	4216305	173
N&C Indústria e Comércio de Calçados LTDA	São J. Batista	4216305	153
Palmplast	São J. Batista	4216305	154
Picke Star Comércio de Calçados LTDA	São J. Batista	4216305	153
Pillar Indústria e Comércio de Calçados LTDA.	São J. Batista	4216305	153
San Mar LTDA.	São J. Batista	4216305	153
Século XXX	São J. Batista	4216305	153
Solabelle	São J. Batista	4216305	154
Tayla Calçados LTDA	São J. Batista	4216305	153
Via América	Canelinha	4203709	153