

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)**

**OTACÍLIO MARTINS DE MAGALHÃES FILHO**

**CONCENTRAÇÕES GEOGRÁFICAS DE EMPRESAS:  
CONSEQÜÊNCIAS DO APOIO GOVERNAMENTAL AO  
DESENVOLVIMENTO DE APLs SOBRE EMPRESAS  
LOCALIZADAS NO ENTORNO**

**BRASÍLIA**

**2006**

**OTACÍLIO MARTINS DE MAGALHÃES FILHO**

**CONCENTRAÇÕES GEOGRÁFICAS DE EMPRESAS:  
CONSEQÜÊNCIAS DO APOIO GOVERNAMENTAL AO  
DESENVOLVIMENTO DE APLs SOBRE EMPRESAS  
LOCALIZADAS NO ENTORNO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração vinculado à FACE - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília – UnB, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Janann Joslin  
Medeiros

BRASÍLIA  
2006

**OTACÍLIO MARTINS DE MAGALHÃES FILHO**

**CONCENTRAÇÕES GEOGRÁFICAS DE EMPRESAS:  
CONSEQÜÊNCIAS DO APOIO GOVERNAMENTAL AO  
DESENVOLVIMENTO DE APLs SOBRE EMPRESAS  
LOCALIZADAS NO ENTORNO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração vinculado à FACE - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília – UnB, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovada em 03 de julho de 2006 pela banca examinadora:

**Prof. Dr. Otávio Ribeiro de Medeiros**

Presidente

Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade de Brasília

**Profa. Dra. Rebecca Neaera Abers**

Instituto de Ciências Políticas – Universidade de Brasília

**Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann**

Mestrado Acadêmico em Administração – Universidade do Vale do Itajaí - SC

*À minha família: meus pais, Otacílio e Ivanete, e  
minhas irmãs, Léia e Tatiane.*

**AGRADECIMENTOS**

À Professora Dra. Janann Joslin Medeiros, pela dedicação e clareza nas orientações.

Aos professores Dr. Tomás de Aquino Guimarães, Dr. Edwin Pinto de La Sota Silva, Dr. Gileno Marcelino, Dr. José Matias Pereira, Dra. Leonor Moreira Câmara e Dr. Paulo Carlos Du Pin Calmon, pela generosidade no compartilhamento de conhecimentos com seus alunos durante o curso.

Aos professores Dr. Otávio Ribeiro de Medeiros, Dra. Rebecca Neaera Abers e Dr. Valmir Emil Hoffmann, por participarem da banca examinadora.

Aos funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB, Sonária, João e Luciana, pela atenção e presteza.

A minha namorada Lígia Leonelo, pelo carinho e apoio em todas as horas.

Aos amigos Joaquim Venâncio, Brenno de Castro, Ronaldo Amaral e Jorge Moisés, pela amizade e companheirismo.

À amiga Simone Rosa, pelo apoio nos momentos decisivos do mestrado.

Aos meus colegas de trabalho, pelo apoio e paciência, especialmente ao longo do período em que me dediquei ao mestrado.

A todos os colegas de mestrado, pelo auxílio na construção do projeto de pesquisa que deu origem a este trabalho.

Aos representantes do Governo do Estado de São Paulo, Prefeitura Municipal de Franca, Prefeitura Municipal de São Joaquim da Barra e empresas do setor calçadista de Franca e São Joaquim da Barra, que gentilmente contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos meus grandes amigos, por compreenderem minhas ausências e por transformarem nossos raros encontros em inspiração para a continuidade dos planos traçados.

## **RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo descrever a trajetória e caracterizar as concentrações geográficas de empresas do setor calçadista de Franca e São Joaquim da Barra, bem como identificar as possíveis conseqüências que o apoio de organizações à indústria calçadista de Franca, promovido com a liderança do

Governo Federal, poderia acarretar às empresas do mesmo setor localizadas em São Joaquim da Barra. As concentrações geográficas de empresas podem ser caracterizadas como *clusters*, pólos, distritos industriais, aglomerações, arranjos produtivos locais ou sistemas produtivos locais. Dentre os motivos para o surgimento de concentrações destacam-se as economias externas e internas. As economias externas referem-se às condições físicas e de transporte da localidade. Já as economias internas são resultantes de ações intencionais de atores. Parte dos tipos de concentrações conta com organizações de apoio, as quais contribuem para a atividade principal por meio da prestação de serviços e fornecimento de máquinas e equipamentos, por exemplo. Por esse motivo, os relacionamentos interorganizacionais são importantes para a análise das concentrações. Esses relacionamentos são facilitados ou dificultados pelo estoque de capital social. A pesquisa realizada para este trabalho foi essencialmente qualitativa. As informações utilizadas foram coletadas a partir de documentos e entrevistas com representantes de governos e da cadeia produtiva de calçados. Concluiu-se que tanto em Franca quanto em São Joaquim da Barra as concentrações do setor calçadista nasceram de economias externas e internas, influenciadas pelas condições naturais da região, infra-estrutura de transportes, presença de mão-de-obra de origem italiana e inovações. Ambas concentrações se desenvolveram principalmente no século XX, sendo que Franca tornou-se destaque nacional na produção de calçados masculinos enquanto São Joaquim da Barra se especializou em calçados femininos, não tendo alcançado porte relevante do ponto de vista da produção nacional. As concentrações foram caracterizadas como um arranjo produtivo local em Franca e uma aglomeração em São Joaquim da Barra. Identificou-se que, em Franca, as interações entre organizações são mais intensas e o estoque de capital social é levemente superior. Quanto ao apoio liderado pelo Governo Federal, são esperadas conseqüências tanto positivas quanto negativas para a aglomeração de São Joaquim da Barra. Dentre as positivas estão a redução da disputa pelo mercado interno e o aproveitamento de vantagens geradas aos seus fornecedores instalados em Franca. Com relação às negativas, prevê-se o aumento da competitividade do calçado produzido em Franca, dificultando a colocação dos produtos de São Joaquim da Barra no mercado.

**Palavras-chave:**

Concentrações geográficas de empresas, arranjos produtivos locais, relações interorganizacionais, capital social e indústria calçadista.

## ABSTRACT

The objective of this study was to describe the development and characterize the geographic concentrations of firms in the shoe industries of Franca and Sao Joaquim da Barra in the State of Sao Paulo, Brazil, and to identify the possible consequences that assistance provided to that industry in Franca, under the leadership of the Federal Government, might bring to firms of the same sector which are located in Sao Joaquim da Barra. Geographic concentrations of business firms can be classified as being clusters, poles, industrial districts, agglomerations, local productive arrangements or local productive systems. Among the reasons for the appearance of geographic concentrations are external and internal economies. The term "external economies" refers to a locale's physical and transportation conditions. The term "internal economies" refers to actor's intentional actions. Some of the types of geographic concentration include support organizations which contribute to the focus activity through provision of services, machinery and equipment, for example. For this reason, interorganizational relationships are important in the analysis of concentrations. Interorganizational relationships are facilitated or made difficult by the stock of social capital. The research reported in this study was essentially qualitative in nature. Data were collected by means of document review and interviews with representatives of governments and of the productive chain of the shoe industry. It is concluded that in both Franca and Sao Joaquim da Barra concentrations in the shoe industry arose from external and internal economies, influenced by the natural conditions of the region, transportation infrastructure, the presence of skilled labor of Italian origin and innovation. Both concentrations developed principally in the 20<sup>th</sup> century, with the difference that Franca became nationally recognized for its production of shoes for men while Sao Joaquim specialized in women's shoes and has not gained notice at the national level. Franca can be classified as a local productive arrangement while Sao Joaquim is characterized as an agglomeration. In Franca, interactions among organizations are more intense and the stock of social capital is slightly superior. With respect to the assistance to the local productive arrangement of Franca under the leadership of the Federal Government, both positive and negative consequences are anticipated. Among the positive consequences are the reduction of dispute for the internal market and access to advantages provided to suppliers to the industry of Sao Joaquim da Barra located in Franca. Negative consequences foreseen are the prospect of increased competitiveness of the shoes produced in Franca, making it more difficult to sell products from Sao Joaquim da Barra.

### **Keywords:**

Geographical concentration of business firms, local productive arrangements, interorganizational relationships, social capital and shoe industry.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: CADEIA PRODUTIVA DE COURO E CALÇADOS .....	18
FIGURA 2: REGIÃO ADMINISTRATIVA DE FRANCA .....	31
FIGURA 3: FLUXOGRAMA DO ATLAS.TI.....	79
FIGURA 4: ELEMENTOS QUE PROPICIARAM O SURGIMENTO DAS CONCENTRAÇÕES.....	124
FIGURA 5: ORGANIZAÇÕES QUE APOIARAM À INDÚSTRIA CALÇADISTA .....	126
FIGURA 6: ASPECTOS DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS E CAPITAL SOCIAL .....	132
GRÁFICO 1: PRODUÇÃO MUNDIAL DE CALÇADOS EM MILHÕES DE PARES - 2004 .....	24
GRÁFICO 2: CONSUMO MUNDIAL DE CALÇADOS EM MILHÕES DE PARES - 2004 .....	24
GRÁFICO 3: EXPORTAÇÕES MUNDIAIS DE CALÇADOS EM MILHÕES DE PARES - 2004 .....	25
GRÁFICO 4: IMPORTAÇÕES MUNDIAIS DE CALÇADOS EM MILHÕES DE PARES - 2004 .....	25
GRÁFICO 5: PREÇO MÉDIO DAS IMPORTAÇÕES DOS EUA EM US\$/PAR - 2005 .....	26
GRÁFICO 6: EXPORT. NACIONAIS DE CALÇADOS EM MILHÕES DE PARES – 1990 A 2005 .....	29
GRÁFICO 7: DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGOS POR SETOR - 2003.....	32
GRÁFICO 8: DISTRIBUIÇÃO DO PIB POR SETOR - 2003.....	33
GRÁFICO 9: CURVA LOCALIZAÇÃO E ÁREA DE CONCENTRAÇÃO PARA GINI LOCACIONAL ..	56
GRÁFICO 10: PROD. E EMPREGO NA FABRICAÇÃO CALÇADOS EM FRANCA – 1985 A 1999 ...	95
GRÁFICO 11: PARES PRODUZIDOS POR EMPREGADO EM FRANCA – 1985 A 1999.....	96
GRÁFICO 12: PARES PRODUZIDOS POR EMPREGADO EM FRANCA – 1999 A 2005.....	98
GRÁFICO 13: EVOLUÇÃO DO PIB POR SETOR – 1999 A 2003 (1999 = 100).....	122
QUADRO 1: OPERACIONALIZAÇÃO CONCEITO CONCENTRAÇÃO GEOGRÁFICA EMPRESAS .	81
QUADRO 2: OPERACIONALIZAÇÃO CONCEITO APOIO ORGANIZACIONAL .....	82
QUADRO 3: OPERACIONALIZAÇÃO CONCEITOS REL. INTERORG. E CAPITAL SOCIAL.....	83
TABELA 1: ESTATÍSTICAS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FRANCA – 1984 A 1999.....	93
TABELA 2: ESTATÍSTICAS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FRANCA – 1999 A 2005.....	97
TABELA 3: QUOCIENTE LOCACIONAL DE FRANCA - 2004.....	99
TABELA 4: ESTATÍSTICAS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE SJB – 2005 .....	106
TABELA 5: QUOCIENTE LOCACIONAL DE SÃO JOAQUIM DA BARRA – 2004 .....	107

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abicalçados - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados  
ACI – Associação Comercial e Industrial de São Joaquim da Barra  
ACIF – Associação Comercial e Industrial de Franca  
Anpad – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
Apex – Agência de Promoção de Exportações  
APL – Arranjo produtivo local  
Assintecal - Associação Brasileira de Componentes para Couro  
Asteco – Assessoria Técnica e Comercial Ltda  
Caged – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados  
CIESP – Centro da Indústrias do Estado de São Paulo  
CNA – Confederação Nacional dos Artesãos  
Enanpad – Encontro da Anpad  
Erplan – Escritório Regional de Articulação e Planejamento  
ERVERT – Conselho regional para o desenvolvimento econômico da Emília Romagna  
GL – Gini locacional  
GTP APL – Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IGC – Instituto Geográfico e Cartográfico  
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços  
IE – Índice de Especialização  
IOF – Imposto sobre Operações Financeiras  
IPES – Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais (Uni-FACEF)  
IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados  
IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas  
IR – Imposto de Renda  
ISSQN – Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza  
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior  
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego  
PCI – Partido Comunista Italiano  
Progeren – Programa de Geração de Emprego e Renda  
QL – Quociente locacional  
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais  
Redesist – Rede de pesquisa em sistemas e arranjos produtivos e inovativos locais

Seade – Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados  
Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
Senai – Serviço Nacional da Indústria  
Sindifranca – Sindicato da Indústria de Calçados de Franca  
SJB – São Joaquim da Barra  
SPL – Sistema produtivo local  
Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca  
USMC – United Shoes Machinery Company

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>4</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>7</b>

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>9</b>
<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>11</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	16
1.1.1 A INDÚSTRIA CALÇADISTA.....	17
1.1.1.1 A CADEIA PRODUTIVA DO CALÇADO .....	17
1.1.1.2 ATIVIDADES ESSENCIAIS: CURTUMES, COMPONENTES E MÁQUINAS .....	18
1.1.1.3 DISTRIBUIÇÃO .....	22
1.1.1.4 MERCADO INTERNACIONAL .....	22
1.1.1.5 MERCADO BRASILEIRO .....	27
1.1.2 MUNICÍPIOS PESQUISADOS .....	30
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA.....	33
1.3 OBJETIVOS .....	33
1.3.1 OBJETIVO GERAL .....	33
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	34
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	35
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	36
1.6 ESTRUTURA DO ESTUDO.....	37
<b>2 MARCO CONCEITUAL.....</b>	<b>38</b>
2.1 LOCALIZAÇÃO DE EMPRESAS .....	39
2.1.1 DEFININDO AS CONCENTRAÇÕES GEOGRÁFICAS DE EMPRESAS .....	40
2.1.2 SURGIMENTO DAS CONCENTRAÇÕES GEOGRÁFICAS DE EMPRESAS.....	43
2.1.3 VANTAGENS DAS CONCENTRAÇÕES GEOGRÁFICAS DE EMPRESAS .....	46
2.1.4 CONCENTRAÇÕES GEOGRÁFICAS DE EMPRESAS E COMPETITIVIDADE.....	48
2.1.5 A EXPERIÊNCIA DA TERCEIRA ITÁLIA .....	51
2.1.6 A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA .....	54
2.1.7 PAPEL GOVERNAMENTAL.....	57
2.2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS .....	59
2.2.1 DEFININDO AS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS .....	60
2.2.2 REDES EMPRESARIAIS.....	62
2.2.3 CAPITAL SOCIAL.....	65
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>71</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	71
3.2 PERSPECTIVA TEMPORAL .....	72
3.3 ESTRATÉGIAS DE PESQUISA.....	73
3.4 FONTE DE DADOS.....	73
3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	75
3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	76
3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	79
3.8 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS .....	80
3.8.1 CONCENTRAÇÃO GEOGRÁFICA DE EMPRESAS .....	81
3.8.2 APOIO ORGANIZACIONAL .....	82
3.8.3 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS E CAPITAL SOCIAL .....	83
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>84</b>
4.1 CARACTERÍSTICAS DAS CONCENTRAÇÕES GEOGRÁFICAS DE EMPRESAS .....	84
4.1.1 O SURGIMENTO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FRANCA .....	85
4.1.2 A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FRANCA .....	89
4.1.3 CARACTERÍSTICAS ATUAIS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FRANCA.....	96
4.1.4 O SURGIMENTO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE SÃO JOAQUIM DA BARRA.....	100
4.1.5 A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA JOAQUINENSE .....	103
4.1.6 CARACTERÍSTICAS ATUAIS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE SÃO JOAQUIM DA BARRA .....	105
4.2 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS .....	108
4.2.1 CARACTERÍSTICAS DOS RELACIONAMENTOS .....	109

4.2.2	CAPITAL SOCIAL E RAIO DE CONFIANÇA .....	111
4.3	APOIO GOVERNAMENTAL .....	115
4.3.1	GRUPO DE TRABALHO ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS .....	116
4.3.2	AÇÕES DE APOIO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS .....	118
4.3.3	PERCEPÇÕES SOBRE O APOIO GOVERNAMENTAL.....	120
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>123</b>
5.1	SURGIMENTO, TRAJETÓRIA E CARACTERIZAÇÃO DAS CONCENTRAÇÕES .....	123
5.2	RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E RAIO DE CONFIANÇA .....	129
5.3	POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS DO APOIO GOVERNAMENTAL .....	133
5.4	RECOMENDAÇÕES.....	134
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>136</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIROS DE PESQUISA.....</b>	<b>145</b>
	<b>APÊNDICE B – CÓDIGOS PARA REDUÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>151</b>
	<b>ANEXO 1 – INVENTÁRIO DE AÇÕES .....</b>	<b>1</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo apresenta-se a contextualização do problema, a pergunta de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa e relevância, delimitação e estrutura deste estudo.

### 1.1 Contextualização do Problema

A partir de agosto de 2003, o Governo Federal instituiu o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL), com a atribuição de elaborar e propor diretrizes gerais para a atuação coordenada do governo brasileiro no apoio a APLs do país. Atualmente, o grupo conta com a participação de mais de 30 organizações públicas e privadas, com ações de apoio previstas para diversos APLs, dentre os quais está o APL de couro e calçados de Franca. Essas ações têm sido voltadas para questões como a promoção das exportações, aumento da competitividade, desenvolvimento de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e atividades de planejamento que proporcionem o crescimento dos APLs (MDIC, 2006).

Por outro lado, não se têm notícias de ações por parte do Governo Federal que tenham como objetivo específico dar apoio a outros tipos de concentrações produtivas não relacionadas aos APLs. Segundo Crocco et al. (2003) pouco se sabe sobre APLs potenciais ou em formação, o que privilegiaria os arranjos já estabelecidos em detrimento de possíveis novos arranjos e caracterizaria uma lacuna a ser preenchida. Ao mesmo tempo, não foi encontrada literatura que tratasse das possíveis conseqüências do apoio governamental aos arranjos sobre empresas externas às concentrações.

Partindo-se da lacuna citada por Crocco et al. (2003) e da não identificação de estudos sobre as possíveis conseqüências do apoio governamental ao desenvolvimento de APLs sobre empresas não concentradas, identificou-se no estado de São Paulo a oportunidade de realização de pesquisa para tentar esclarecer essas questões. Essa oportunidade surgiu da identificação de um núcleo produtivo de calçados já caracterizado pelo governo federal como APL e outro núcleo produtivo no mesmo setor localizado no entorno do primeiro. O primeiro desses núcleos, localiza-se no município de Franca, no interior do estado de São Paulo. O segundo, cuja quantidade de empresas é consideravelmente inferior, situa-se no município de São Joaquim da Barra, distante aproximadamente 60 km do primeiro.

Como o contexto em que foi investigada a situação-problema localiza-se na indústria calçadista de Franca e São Joaquim da Barra, os itens a seguir trazem uma apresentação desse setor da indústria e desses municípios.

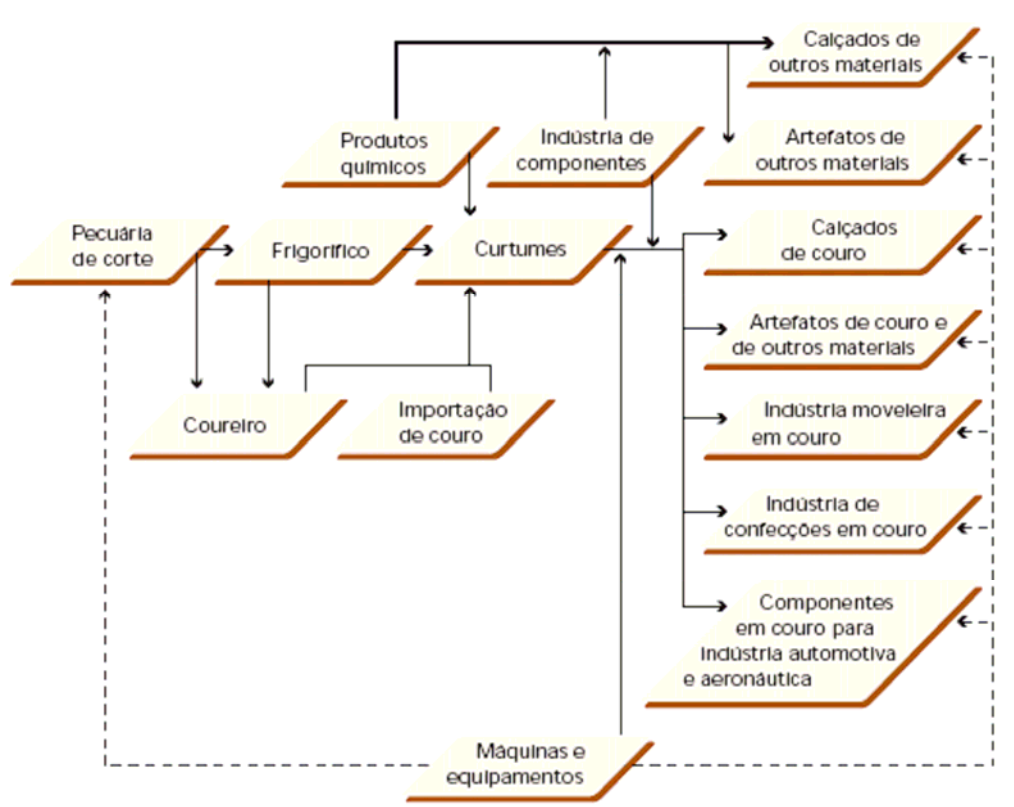
### 1.1.1 A indústria Calçadista

A indústria calçadista é aqui apresentada sob as perspectivas da cadeia produtiva, atividades produtivas essenciais, distribuição dos produtos e mercados interno e externo.

#### 1.1.1.1 A Cadeia Produtiva do Calçado

Para Fensterseifer (1995), a cadeia produtiva pode ser entendida como a rede de inter-relações, entre vários atores de um sistema industrial, que permite a identificação do fluxo de bens e serviços por meio dos setores diretamente envolvidos. Segundo o autor, a cadeia do calçado de couro tem início na pecuária, passando pelos abatedouros, curtumes, fábricas de calçados e distribuidores, finalizando sua trajetória no consumidor final do calçado. Essa cadeia também interage com outras tecnologicamente ligadas, como é o caso dos fornecedores de equipamentos, componentes, insumos e serviços.

O diagrama apresentado na figura 1 mostra toda a cadeia produtiva do calçado:



**FIGURA 1: Cadeia produtiva de couro e calçados**

Fonte: Aquino, C. e Bressi, G., 2001, apud Sebrae, 2004.

### 1.1.1.2 Atividades Essenciais: Curtumes, Componentes e Máquinas

Dentre os ramos ligados à produção de calçados de couro três se destacam por serem fornecedores diretos da manufatura de calçados. São eles os curtumes, a indústria de componentes e a indústria de máquinas e equipamentos para calçados e couros.

Os calçados de couro são predominantes na produção brasileira, sendo esse tipo de material utilizado em praticamente todas as partes do calçado nacional, com destaque a parte superior do calçado, chamada cabedal, forro e sola. Um couro bovino, principal tipo de pele utilizado na produção de calçados rende, em média, 21 pares de calçados e se apresenta nas fases cru, salgado, *wet blue* (primeira fase de curtimento), *crust* (semi-acabado) e acabado. Uma das vantagens do material sobre os demais é que o couro apresenta maior vida útil, possibilidade de transpiração,



boa resistência ao atrito e alta capacidade de ajustar-se à forma de calçado (COSTA; PASSOS, 2004).

O processamento do couro inicia-se na fase conhecida como ribeira, com duração média de três dias. Nessa fase são feitas as operações de descarte e a extração de resíduos de tecido, depilação, separação da flor, secagem e salga. No estágio de curtimento as peles são tratadas com substâncias curtentes de origem vegetal (tanino) ou mineral (cromo), com a finalidade de preservá-las da deterioração natural. O processo de acabamento leva entre 10 e 12 dias e nele, depois de tingida, a pele é engraxada, seca e amaciada, recebendo por fim o acabamento (UNICAMP, 2002).

Não necessariamente os curtumes participam de todo o processo de curtimento, sendo possível que atuem apenas em atividades específicas. Com base em uma pesquisa desenvolvida no estado do Rio Grande do Sul, Costa e Passos (2004) identificaram três tipos diferentes de curtumes: a) os integrados; b) os beneficiadores; e c) os *wet blue*. Os curtumes integrados são aqueles que adquirem o couro cru, salgado ou *wet blue* e fazem o processo completo de acabamento. Já os curtumes beneficiadores transformam o couro *crust* em acabado e os curtumes do tipo *wet blue* adquirem o couro cru ou salgado e fazem o processo de curtimento até o *wet blue*.

O processo produtivo do couro permite maior automação que a fabricação de calçados. Um exemplo é o caso dos fulões, equipamento onde há o tratamento do *wet blue*. Nesse equipamento a temperatura, composição química, tempo de exposição e velocidade podem ser controlados por meio de programação. Desse modo, é possível substituir mão-de-obra pouco qualificada por uma quantidade menor de técnicos melhor treinados (FENSTERSEIFER, 1995). Apesar dessa possibilidade, que permite ganhos no processo de curtimento, os curtumes brasileiros têm sua produtividade comprometida pela matéria-prima de baixa qualidade, o que muitas vezes eleva os custos com produtos químicos e cede espaço às importações de couro (COSTA; PASSOS, 2004).

De acordo com Fensterseifer (1995), a responsabilidade pela baixa qualidade do couro ofertado não é apenas dos curtumes, estando suas causas principalmente nas fases de pecuária e abate. Dos defeitos apresentados pelo couro, 60% estão ligados a parasitas como bernes e carrapatos, pela marcação a

fogo, arames farpados e maus tratos aos animais. Os outros 40% advém de deficiências no transporte, falhas no descarte e má conservação e salga do couro.

Além do couro, a produção de calçados agrega diversos outros componentes. Costa e Passos (2004) entendem por componentes as partes ou peças que, montadas, formam o calçado, como solado, palmilha, forro e etc. É na fabricação e fornecimento desses produtos que a indústria de componentes desempenha seu papel na cadeia produtiva de couro e calçados.

No segmento dedicado a atender às empresas do setor coureiro-calçadista encontram-se os fabricantes de componentes para o cabedal, produtos químicos, acessórios para máquinas e ferramentas, material para embalagens e etc. Dentre os produtos fornecidos por essa indústria estão atacadores, contrafortes, couraças, gáspeas, palmilhas, solas e entresolas, cepas, tacões, biqueiras, adesivos, solventes, ceras, cremes, amaciantes, alvejantes, curtentes, pigmentos, purgas, auxiliares de caleiro e remolho, fôrmas, matrizes, cepos para balancins, escovas, lixas, caixas corrugadas e individuais, papel-bucha, embalagem de tecido, etiquetas, velcro, elásticos e outros materiais (UNICAMP, 2002).

Segundo Costa e Passos (2004), a indústria brasileira de componentes para couro e calçados é composta por aproximadamente 1.000 empresas, as quais não dependem unicamente do setor coureiro-calçadista como consumidor de seus produtos. De acordo com os autores, essas empresas também são fornecedoras da indústria automobilística, de móveis e de embalagens. Conforme classificação da Associação Brasileira de Componentes para Couro (Assintecal), citada por Costa e Passos (2004), a indústria de componentes pode ser classificada em nove segmentos:

- a) têxteis;
- b) metais e acessórios plásticos;
- c) fôrmas e matrizes;
- d) solados;
- e) produtos químicos para couro;
- f) palmilhas;
- g) produtos químicos para calçados;
- h) outros acessórios;
- i) não-tecidos.

Outro setor importante na cadeia produtiva do calçado é o de máquinas e equipamentos. Embora a indústria de calçados de couro seja considerada uma indústria tradicional e de mão-de-obra intensiva (FENSTERSEIFER, 1995), existem inúmeros tipos de equipamentos destinados à cadeia produtiva do couro e calçados, incluindo desde máquinas para curtumes até para a montagem e acabamento dos calçados (COSTA; PASSOS, 2004). Segundo Costa e Passos (2004), esse setor caracteriza-se pelo elevado nível de diversificação dos produtos, o que acaba por ocasionar baixo aproveitamento das economias de escala.

De acordo com Fensterseifer (1995), as etapas de processamento do calçado são: a) modelagem; b) corte; c) costura do cabedal; d) montagem; e) acabamento; e f) embalagem, sendo a utilização de máquinas e equipamentos possível para todas essas etapas. Alguns exemplos de utilização de máquinas e equipamentos são a utilização do *Computer Aided Design* (CAD) para a modelagem, do balancim para corte do couro, máquinas injetoras para produção de componentes termoplásticos, máquinas para a costura ou pesponto, máquinas para colocação de saltos na montagem e escovas para dar acabamento ao couro (COSTA; PASSOS, 2004).

#### 1.1.1.3 Distribuição

De acordo com Fensterseifer (1995), no mercado interno a distribuição pode acontecer de três formas. A primeira, quando os fabricantes possuem redes de lojas para realizar suas vendas aos consumidores, é denominada distribuição própria. A segunda é chamada de venda direta e caracteriza-se pela negociação direta entre fabricantes e lojistas. A terceira é realizada por representação comercial, onde a venda ao lojista conta com a participação de um intermediário.

Com relação ao mercado externo o autor cita a venda direta, os agentes de importação, agentes de exportação e companhias de exportação. Na venda direta as negociações ocorrem entre o fabricante e os distribuidores ou cadeias de lojas

estrangeiras. Os agentes de importação são representantes de grandes cadeias de lojas do exterior, que negociam sem auferir comissão. Os agentes de exportação são constituídos por empresas nacionais que intermediam as negociações entre o fabricante e o cliente externo, auferindo receitas. Finalmente, as companhias de exportação, também conhecidas como *tradings*, realizam a comercialização nos países desejados especialmente quanto aos aspectos financeiros das operações (FENSTERSEIFER, 1995).

#### 1.1.1.4 Mercado Internacional

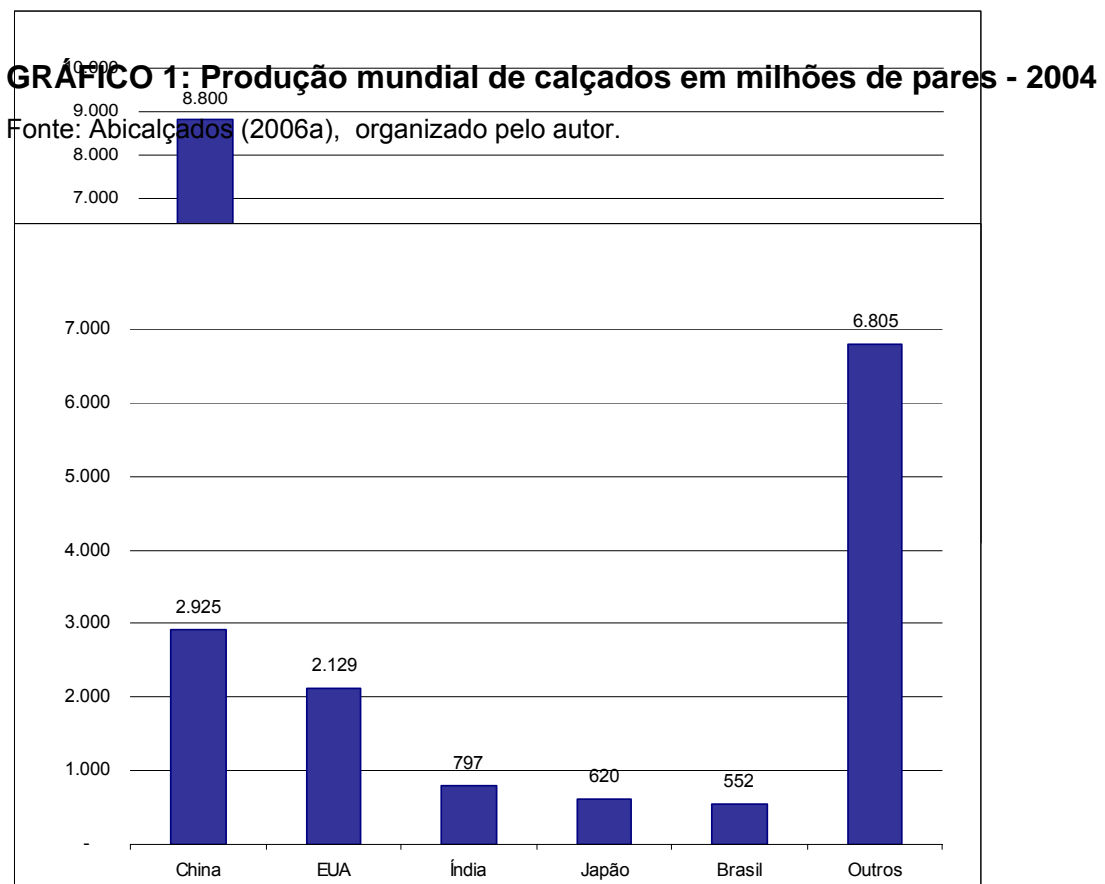
A produção de calçados é um ramo tradicional na história da indústria. Entre suas peculiaridades, a atividade apresenta tecnologia de fácil acesso, emprego de mão-de-obra intensiva e pouco especializada, economias de escala pouco expressivas, baixas barreiras de entrada e a produção aglomerada. Esse conjunto de características faz com que a indústria de calçados possa ser encontrada em diversas regiões e países, assim como propicia condições para o remanejamento da produção entre regiões em busca de maior competitividade (UNICAMP, 2002).

Esse deslocamento da produção pôde ser observado com a chamada *Golden Age*, ocorrida nos países industrializados entre o final da Segunda Guerra Mundial e o início da década de 1970. Naquela época, verificou-se uma elevada expansão do nível de emprego e renda nos países centrais, que associado ao *welfare state* gerou escassez de mão-de-obra e aumento nos custos de produção. Diante dessa situação, a força de trabalho foi alocada em atividades de maior valor agregado e a produção de calçados foi direcionada para países periféricos (UNICAMP, 2002).

Desde 1970, a geografia da produção de calçados tem sido determinada fortemente pelos custos de produção, especialmente os relacionados à mão-de-obra, bem como pela relação entre câmbio e salários. Alguns países que já possuíam estrutura produtiva para seus mercados locais, como Brasil, Coréia do Sul e Taiwan foram beneficiados com o deslocamento da produção, somando-se a esse

time outros países asiáticos liderados pela China, especialmente a partir da metade da década de 1980 (UNICAMP, 2002).

De acordo com a resenha estatística publicada pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados - Abicalçados (2006a), onde se apresentam compiladas informações provenientes de diversas organizações, em 2004 a produção mundial de calçados ultrapassou 14 bilhões de pares e o consumo chegou a 13,8 bilhões. Os destaques na produção, com participação acumulada de 79%, foram a China (61%), Índia (6%), Brasil (5%), Indonésia (4%) e Vietnã (3%). Na ponta do consumo a concentração foi menor, mas ainda assim apenas cinco países foram responsáveis por 51% do total. Assim como na produção, a liderança no consumo também é chinesa (21%) seguida pelos Estados Unidos (15%), Índia (6%), Japão (4%) e Brasil (4%).

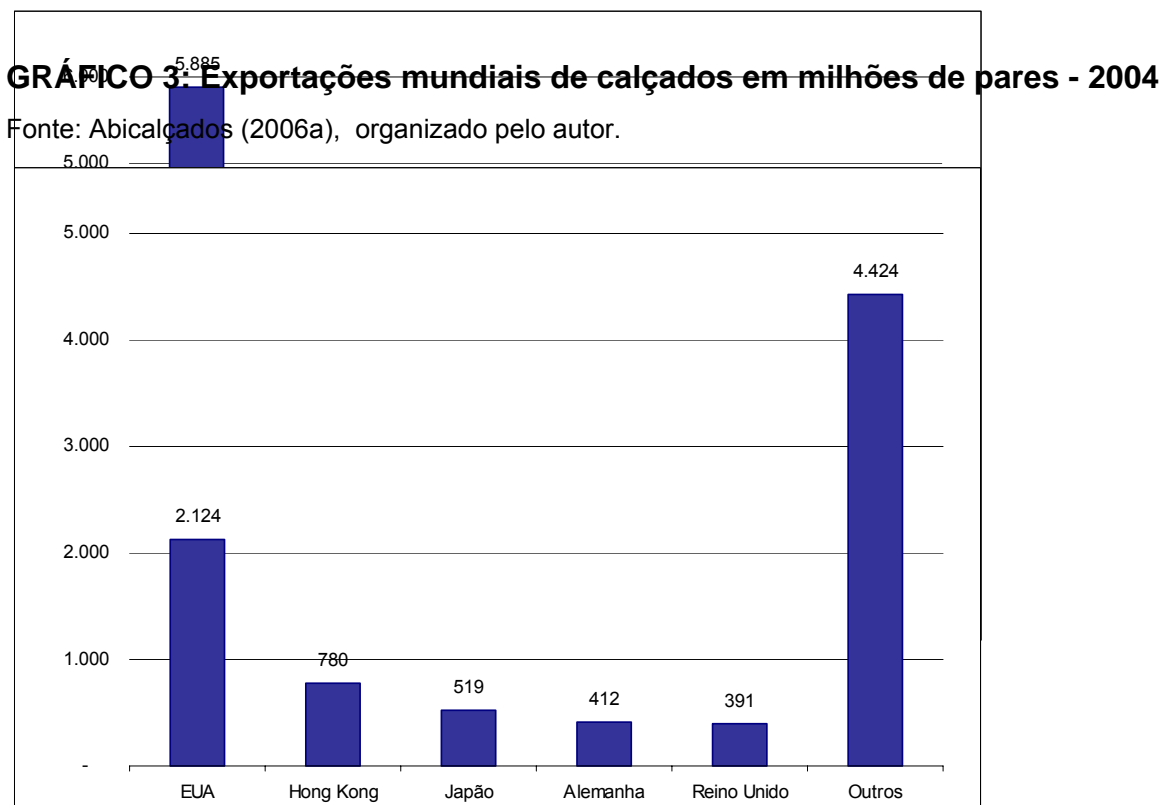


**GRÁFICO 2: Consumo mundial de calçados em milhões de pares - 2004**

Fonte: Abicalçados (2006a), organizado pelo autor.

O mercado internacional de calçados também se caracteriza pelo alto fluxo de transações comerciais. De acordo com o relatório da Abicalçados (2006a),

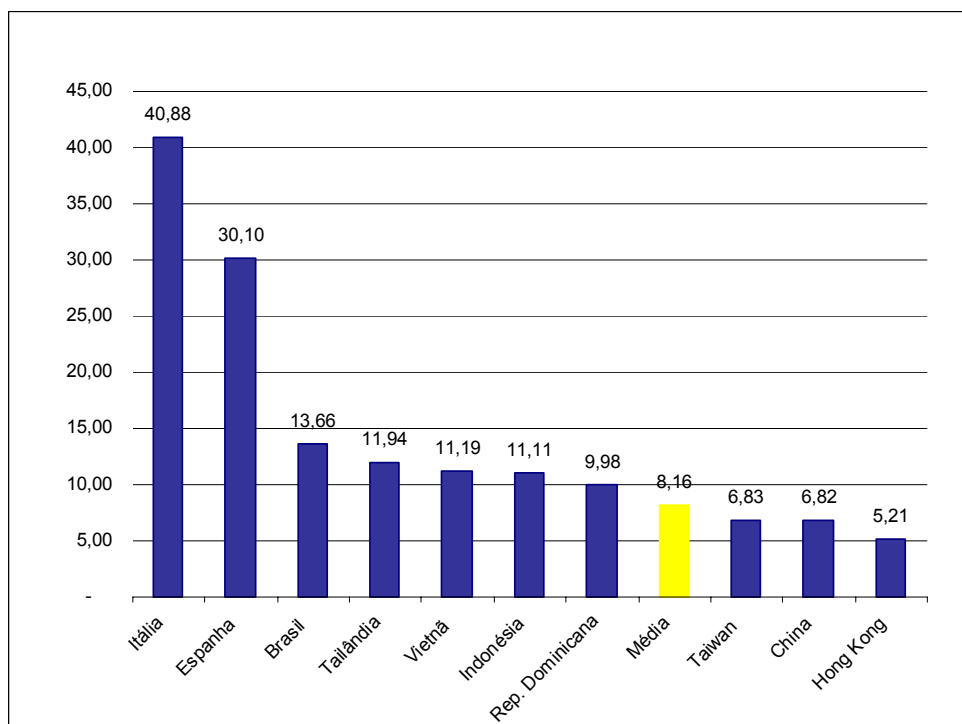
em 2004 as exportações de calçados passaram de 9 bilhões de pares e as importações registraram o movimento de 6,5 bilhões de pares. Os cinco maiores exportadores foram a China (64%), Hong Kong (8%), Vietnã (5%), Itália (3%) e Brasil (2%). Os principais importadores foram os Estados Unidos (25%), Hong Kong (9%), Japão (6%), Alemanha (5%) e Reino Unido (5%).



**GRÁFICO 4: Importações mundiais de calçados em milhões de pares - 2004**

Fonte: Abicalçados (2006a), organizado pelo autor.

Apesar dos números extremamente favoráveis à China do ponto de vista da quantidade de pares exportados, os produtores locais da China enfrentam desafios de competitividade. Os dados apontam para o Reino Unido com 2005 e que avança para a liderança de importação com 1,21 milhão de pares. No topo da lista está a Itália, com 1,06 milhão de pares, seguida pela Espanha com 780 mil pares. Outros países importantes são o Brasil com 130 mil pares, a França com 119 mil pares, a Índia com 111 mil pares e a República Dominicana com 99,8 mil pares.



**GRÁFICO 5: Preço médio das importações dos EUA em US\$/par - 2005**

Fonte: Abicalçados (2006a), organizado pelo autor.

De acordo com estudo realizado pela Unicamp (2002), os países de maior poder aquisitivo continuam sendo alvos de fabricantes de países desenvolvidos, mediante manufatura local, estratégias dirigidas para elevação da qualidade do calçado, desenvolvimento de design e marca própria, além da terceirização de fases da produção para outros países com menor custo de mão-de-obra. Segundo levantamento da OIT (2000, apud Unicamp, 2002), a produção mundial de calçados em dólares americanos distribuía-se em 57,4% na Europa, 23,7% na Ásia e 18,9% nas Américas.

#### 1.1.1.5 Mercado Brasileiro

Assim como na indústria mundial, a produção de calçados também é uma atividade tradicional na indústria brasileira. De acordo com Costa e Passos (2004), até o final do século XIX, a fabricação de calçados no Brasil apresentava-se como um subproduto da manufatura de arreios e selas, sendo que estes últimos

constituíam-se, na época, nas principais ocupações dos estabelecimentos dedicados ao artesanato do couro. E foi ligada ao artesanato do couro que a atividade calçadista surgiu nos dois pólos produtores mais tradicionais do País, Vale dos Sinos e Franca (COSTA; PASSOS, 2004; NAVARRO, 2006).

Desde sua instalação, a indústria de calçados brasileira apresentou características de concentração, devido, em parte, às dificuldades de transportes e comunicações. Os destaques ficavam por conta do Rio Grande do Sul e São Paulo, os quais se especializaram respectivamente na produção de calçados femininos e masculinos (COSTA; PASSOS, 2004).

Com o passar do tempo, a indústria de calçados nacional evoluiu tecnologicamente, incorporando inovações derivadas de outras áreas, como o desenvolvimento de materiais substitutos ao solado e a adesão a máquinas que permitiam a cola por pressão (COSTA; PASSOS, 2004). Mas talvez a década de 1990 tenha sido o período de maior ocorrência de mudanças nesse segmento da indústria.

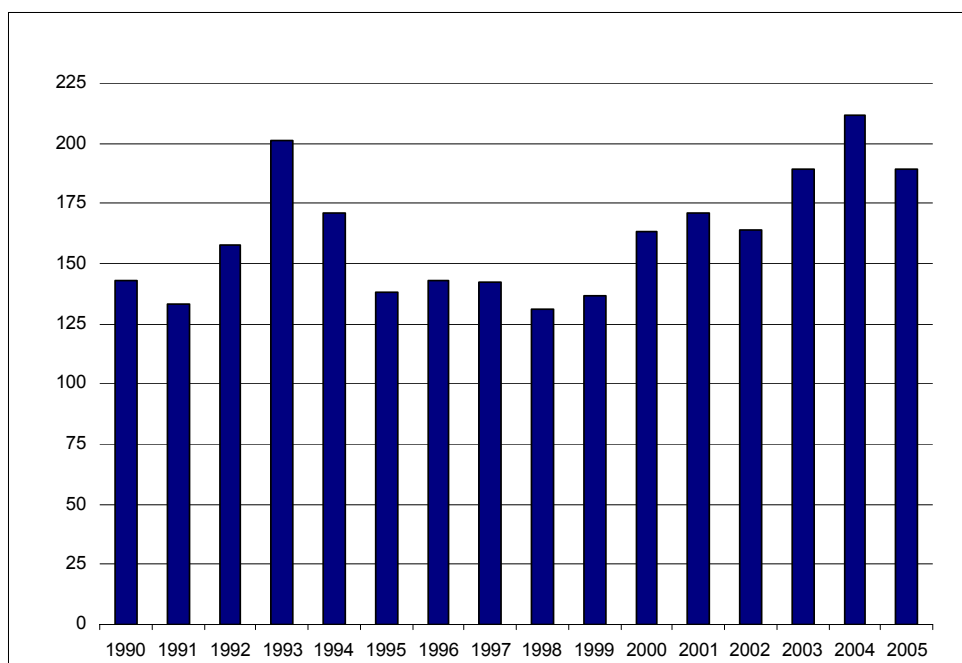
A abertura comercial, que incluiu a queda de barreiras tarifárias e não tarifárias, e a política de estabilização da economia, que produziu valorização do câmbio e juros elevados, levaram ao fechamento de empresas, eliminação de postos de trabalho e demanda por proteção. Entre 1993 e 1999 as exportações brasileiras de calçados caíram de US\$ 1,8 bilhões para US\$ 1,2 bilhões. O mercado interno, que demandava apenas importações complementares à produção nacional, registrou a entrada de uma média de 200 milhões de pares entre 1995 e 1997. Todas essas mudanças também acarretaram perdas no campo do emprego, cujo número caiu de 240,6 mil para 184,7 mil entre 1994 e 1998 (UNICAMP, 2002).

Para minimizar os efeitos da crise, governos e empresários adotaram medidas como a elevação de tarifas de importação, iniciativas de modernização tecnológica, diversificação de mercados, ampliação de *portfólio* de produtos e melhora de eficiência. Também houve um deslocamento de parte da indústria para regiões do país que ofereciam custos menores de produção, como os estados da Bahia e Ceará. Dentre os principais incentivos para a migração estiveram: a) alíquotas mais favoráveis para o ICMS e outros incentivos fiscais; b) benefícios relacionados à infra-estrutura; c) financiamentos vantajosos para exportações; e d) menores custos com mão-de-obra (UNICAMP, 2002).



De acordo com os números apresentados na resenha estatística da Abicalçados (2006a), as estratégias adotadas pelo setor lograram êxito. As exportações brasileiras de calçados alcançaram seu maior valor histórico em 2005, registrando US\$ 1,9 bilhões. Com relação à quantidade de pares exportada, os números já foram mais favoráveis, mas os 190 milhões de pares exportados em 2005 são significativamente superiores ao piso da década de 1990 que chegou a 131 milhões (1998). As importações também regrediram consideravelmente, registrando 17 milhões de pares em 2005, volume significativamente inferior à média citada anteriormente de 200 milhões registrada entre 1995 e 1997.

O gráfico a seguir mostra o histórico das exportações brasileiras em pares de calçados:



**GRÁFICO 6: Exportações nacionais de calçados em milhões de pares – 1990 a 2005**

Fonte: Abicalçados (2006a), organizado pelo autor.

Não foi possível obter histórico equivalente com relação às importações.

No final de 2004, a indústria brasileira de calçados era constituída por aproximadamente 8,5 mil empresas, as quais mantinham 312 mil trabalhadores ocupados. A predominância no setor é de empresas de pequeno porte, com média de 37 trabalhadores por unidade. Em 2005, a produção nacional foi de 725 milhões de pares, dos quais ressalta-se que 190 milhões foram destinados às exportações.

O consumo interno foi de 2,98 pares *per capita*, o que totalizou 552 milhões de pares, e o salário médio pago na indústria foi de R\$ 516,00 (ABICALÇADOS, 2006a).

Segundo a Abicalçados (2006a; 2006b), existem no Brasil 18 pólos produtores de calçados, com destaque para os estados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina e Ceará. Os estados citados são responsáveis por mais de 90% da quantidade de empresas e por 88% da quantidade de empregados da indústria calçadista brasileira.

No Rio Grande do Sul a produção está concentrada no Vale dos Sinos, abrangendo 26 municípios especializados na produção de calçados femininos. Nessa região localiza-se também 60% da indústria de componentes e 80% da indústria de máquinas para couro e calçados do País. No Estado de São Paulo os pólos são os de Franca, especializado em calçados masculinos, Jaú, cuja produção é focada em calçados femininos, e Birigui, especialista em calçados infantis. Em Minas Gerais estão os pólos de Nova Serrana, Belo Horizonte, Uberaba e Uberlândia. Destaca-se a indústria de Nova Serrana, para a qual o sindicato local atribui 55% da produção nacional de calçados esportivos e a fabricação de 77 milhões de pares em 2004. A cidade de São João Batista é o destaque em Santa Catarina. No Ceará os pólos são os de Sobral, Fortaleza e Cariri. Destaca-se que Sobral é o maior produtor de calçados do Nordeste e emprega mais de 8 mil pessoas em apenas duas empresas. (ABICALÇADOS, 2006b).

### 1.1.2 Municípios Pesquisados

Os municípios de Franca e São Joaquim da Barra estão localizados na região administrativa de Franca, no nordeste do estado de São Paulo. A região é composta por 23 municípios onde são desenvolvidas atividades ligadas à agropecuária, indústria e serviços. Os destaques da região em termos de atividade produtiva são a produção de cana-de-açúcar, utilizada posteriormente para a produção de açúcar e álcool, café, carne bovina, soja, milho, leite, calçados, alimentos e bebidas (ERPLAN, 2006; São Paulo, 2006).

Com relação à atividade calçadista, a produção está localizada principalmente em Franca, havendo registros também em São Joaquim da Barra. Na cidade de Franca, considerando-se exclusivamente à atividade de fabricação, existem aproximadamente 700 empresas empregando 18 mil pessoas (IPES, 2005 apud SINDIFRANCA, 2006). Em São Joaquim da Barra, conforme será detalhado na seção dedicada à discussão, são 17 fabricantes que ocupam pouco mais de 500 pessoas. A produção em número de pares se aproxima de 30 milhões por ano no primeiro município e a 1 milhão por ano no segundo.

A figura 2, apresentada a seguir, tem o propósito de facilitar a visualização da

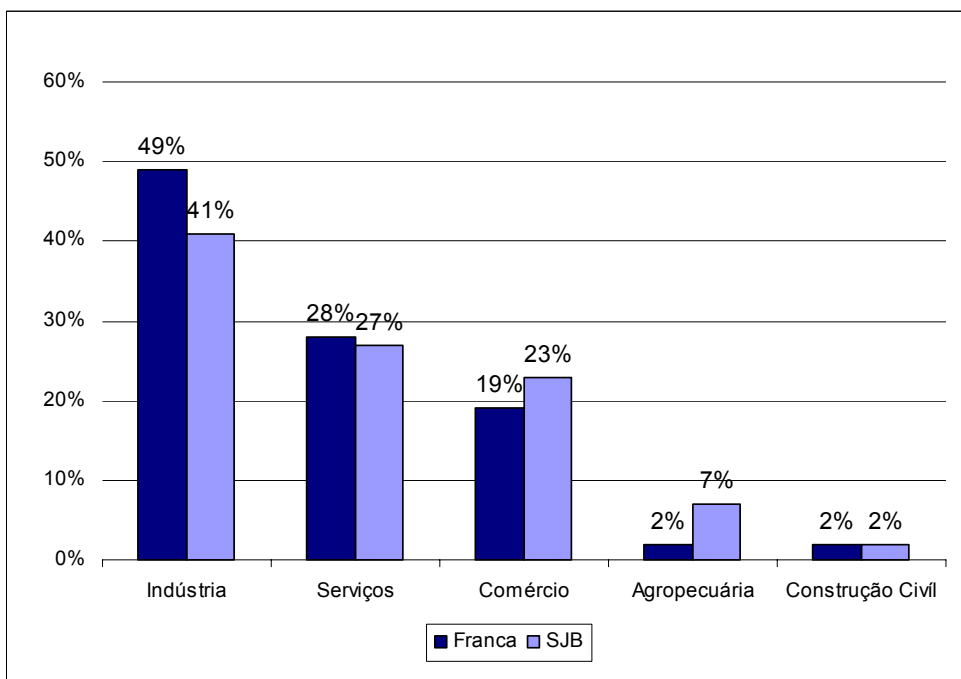


**FIGURA 2: Região administrativa de Franca**

Fonte: IGC (2006)

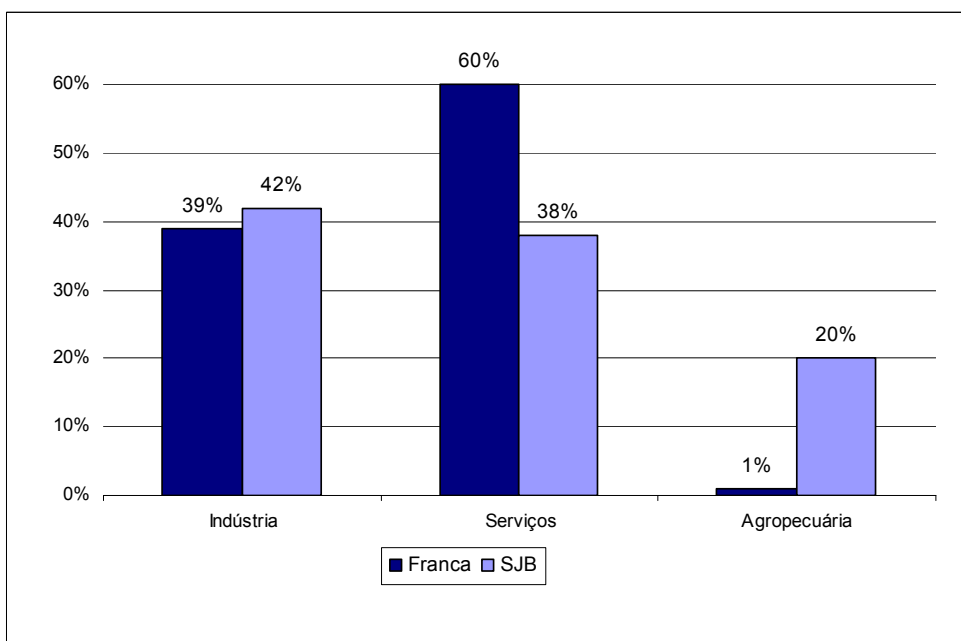
De acordo com o último perfil de Franca disponibilizado pelo Seade (2006), a população local em 2005 era de aproximadamente 320 mil habitantes. Em 2003, a principal atividade empregadora do município era a industrial, com 49% da força de trabalho ocupada. Os demais trabalhadores estavam: 28% na área de serviços, 19% no comércio, 2% na agropecuária e 2% na construção civil. No mesmo ano o Produto Interno Bruto (PIB) de Franca foi de R\$ 1,8 bilhão, sendo 60% proveniente da área de serviços, 39% da indústria e 1% da agropecuária.

Em São Joaquim da Barra a população local era de aproximadamente 44 mil habitantes, em 2005, e a principal atividade empregadora do município, em 2003, também era a industrial. Do total de empregados 41% estavam na indústria, 27% no comércio, 23% na área de serviços, 7% na agropecuária e 2% na construção civil. O Produto Interno Bruto (PIB) do município em 2003 foi de R\$ 400 milhões, sendo 42% proveniente da área de serviços, 38% da indústria e 20% da agropecuária.



**GRÁFICO 7: Distribuição dos empregos por setor - 2003**

Fonte: Seade (2006), organizado pelo autor.



## **GRÁFICO 8: Distribuição do PIB por setor - 2003**

Fonte: Seade (2006), organizado pelo autor.

### **1.2 Pergunta de Pesquisa**

Quais as possíveis conseqüências do apoio governamental à indústria calçadista de Franca, designado como APL, sobre a indústria do mesmo setor localizada em São Joaquim da Barra?

### **1.3 Objetivos**

Os objetivos deste trabalho estão destacados em objetivo geral e objetivos específicos, conforme apresentados nos itens seguintes.

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Identificar possíveis conseqüências que o apoio governamental à indústria calçadista de Franca, oficialmente designada como APL, pode acarretar à indústria do mesmo setor localizada em São Joaquim da Barra.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

São objetivos específicos deste trabalho:

- a) caracterizar as concentrações geográficas de empresas do setor calçadista de Franca e São Joaquim da Barra.

- b) descrever os relacionamentos interorganizacionais e o capital social das concentrações geográficas estudadas;
- c) identificar ações governamentais de apoio direcionadas ao desenvolvimento da indústria de calçados de Franca e São Joaquim da Barra;
- d) identificar as possíveis conseqüências que o apoio governamental ao APL de Franca poderia desencadear sobre a indústria de calçados de São Joaquim da Barra e como as empresas de São Joaquim da Barra

#### 1.4 Justificativa e Relevância dessas possíveis conseqüências.

As pesquisas sobre as concentrações geográficas de empresas estão em desenvolvimento desde o final do século XIX (MARSHALL, 1996) Entretanto, percebeu-se durante as pesquisas bibliográficas a existência de poucos estudos no contexto brasileiro sob a luz das teorias das concentrações, tendo sido encontrada apenas uma tese de doutorado que discutisse o assunto em profundidade, cuja autoria é de Machado (2003). Tampouco foram encontrados estudos brasileiros que abordassem a questão das perspectivas das relações interorganizacionais ou desenvolvimento do capital social. Além disso, Crocco et al. (2003) e Machado (2003) apontam uma lacuna na literatura com relação às concentrações pouco desenvolvidas. Para os autores, do ponto de vista econômico, essa lacuna privilegiaria o desenvolvimento dos arranjos já estabelecidos em detrimento daqueles em formação. Investigar esta questão torna-se relevante na medida em que haja interesse do Governo Federal, manifestado por meio da criação do GTP APL, para o desenvolvimento dos arranjos produtivos locais, já que empresas do mesmo setor localizadas em outras regiões poderão ser afetadas pelas ações de pesquisa e desenvolvimento, este estudo poderá contribuir para a elaboração de políticas de gestão em nível municipal e estaduais e a política pública de evidências estatísticas sobre as produções locais, realização de estudos inseridos para pesquisas futuras que possam confirmar ou não tais conseqüências.

Finalmente, a abordagem de questões relacionadas à geração e utilização do capital social nos ambientes estudados, apresentada aqui, pode auxiliar no entendimento das relações nessas concentrações, bem como contribuir na formação de expectativas com relação ao seu futuro. Ademais, a realização de análises sob o ponto de vista do capital social poderá complementar o leque de informações de que dispõem os interessados na promoção de apoio nos contextos estudados.

### **1.5 Delimitação do Estudo**

Do ponto de vista do contexto social da pesquisa de campo, o estudo limita-se à indústria calçadista de Franca e São Joaquim da Barra, onde se contou com a participação de atores diretamente envolvidos na cadeia produtiva de calçados e governos. Especificamente com referência ao setor calçadista, o estudo foi focado na atividade de fabricação, com leve extensão para atividades de pesponto e confecção de solados. A escolha dessas atividades deveu-se ao fato de existir pouca variedade de integrantes da cadeia produtiva do calçado em São Joaquim da Barra, conforme detalhado mais à frente. No âmbito governamental foram pesquisados os governos federal, estadual e dos municípios responsáveis pelas cidades onde as indústrias estudadas estão localizadas.

O escopo teórico deste estudo engloba a questão das concentrações geográficas de empresas, acrescida por abordagens sobre relacionamentos interorganizacionais e capital social.

### **1.6 Estrutura do Estudo**

Além do capítulo introdutório, este trabalho conta com mais quatro capítulos. O segundo capítulo é dedicado ao marco conceitual, onde são apresentadas as teorias sobre as concentrações geográficas de empresas, experiências nacional e internacional, papel dos governos no desenvolvimento das concentrações, relações interorganizacionais, redes de empresas e capital social. No terceiro capítulo é detalhada a metodologia de pesquisa, sendo abordada sua caracterização, perspectiva temporal, estratégias utilizadas, fontes de dados, instrumentos para coleta de dados, tratamento dos dados, limitações do método e definição constitutiva e operacional. No penúltimo capítulo são apresentados os resultados da pesquisa e discussões realizadas à luz das teorias que a orientaram. O quinto e último capítulo é dedicado à consolidação dos resultados obtidos com a pesquisa e apresentação de recomendações.

## **2 MARCO CONCEITUAL**



A partir das pesquisas bibliográficas iniciadas no campo das teorias sobre localização de negócios, constatou-se que essas teorias estavam claramente ligadas à questões como o papel governamental para o desenvolvimento econômico, competitividade, relações interorganizacionais e capital social. Desse modo, o marco conceitual aqui apresentado está dividido em seções e subseções onde pretende-se abordar os conceitos e principais características referentes não só a localização de negócios, mas as questões citadas.

## **2.1 Localização de Empresas**

Pesquisas realizadas em publicações acadêmicas como a Revista de Administração da Universidade de São Paulo, Revista de Administração de Empresas e de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, Harvard Business Review, The American Economic Review, Revista de Administração Contemporânea da Anpad e anais do Enanpad, entre outras, permitiram concluir que a concentração geográfica de empresas têm adquirido importância crescente na agenda de pesquisas acadêmicas, tanto no plano nacional quanto internacional. Entretanto, as abordagens sobre o assunto não se tratam de novidade no meio acadêmico, estando em desenvolvimento desde o final do século XIX. Em 1890, Marshall já abordava questões referentes à localização de empresas, dando como exemplo a expansão de grupos familiares russos em aldeias que se transformaram em centros especializados em determinados ramos produtivos ou parte deles (MARSHALL, 1996).

Perroux, Tinbergen e Friedmann (1973) também estudaram assuntos relacionados à localização de empresas, assim como suas vantagens. Nas considerações dos autores sobre pólos de crescimento, publicadas em 1955, concluiu-se que o crescimento não aparece em todas as partes ao mesmo tempo e que se manifesta em pontos ou pólos.

Mais recentemente, outros autores e organizações passaram a se dedicar ao estudo das concentrações geográficas de empresas. Dentre eles estão Krugman (1991 e 1993), Porter (1990, 1998a e 1998b), Lastres, Cassiolato e Maciel (2003), Machado (2003), Crocco et al. (2003), Sebrae, Senai, BNDES, MDIC e a Redesist. Esta última está sediada na Universidade Federal do Rio de Janeiro e reúne diversos pesquisadores interessados no tema (MDIC, 2006; UFRJ, 2006).

Dentre as publicações pesquisadas há características diferenciadas quanto ao foco das análises. Os focos observados passam, por exemplo, pelo surgimento de concentrações geográficas, suas vantagens e desvantagens, sua evolução e sua influência no desenvolvimento econômico e social. Já quanto ao nível das análises, este é predominantemente o mesmo – o organizacional –, onde são discutidos de forma relativamente intensa os relacionamentos organizacionais horizontais, os quais serão tratados em seção específica.

Outra característica interessante é que as produções brasileiras comumente trazem consigo análises de pesquisas realizadas no âmbito de uma ou mais concentrações geográficas específicas, como ocorre em Puga (2003), Lastres, Cassiolato e Maciel (2003), Machado (2003) e Sebrae (2004). Já na bibliografia estrangeira encontram-se discussões essencialmente teóricas com maior frequência. Esse é o caso, por exemplo, de Krugman (1993) e Perroux, Tinbergen e Friedmann (1973).

### 2.1.1 Definindo as Concentrações Geográficas de Empresas

O termo “concentração geográfica” é aqui considerado como representante genérico de uma série de outros termos encontrados na literatura, como *cluster* (PORTER, 1998a), pólo (PERROUX; TINBERGEN; FRIEDMANN, 1973), aglomeração (SEBRAE, 2004; BANCO DO BRASIL, 2005), arranjo produtivo local (MACHADO, 2003) e sistema produtivo local (LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003). De acordo com Fan e Scott (2003), a literatura que trata das aglomerações locais são resultantes do reconhecimento do legado de Marshall, que identificou que a maior expressão do fenômeno das externalidades e retornos

crescentes podia ser encontrada em complexos localizados de atividades econômicas.

A denominação *cluster* tem sido uma das mais comuns na literatura internacional sobre as concentrações geográficas de empresas, sobretudo após a teoria da competitividade de Porter (1990). Na definição do Sebrae (2004), *clusters* são concentrações geográficas de empresas similares, relacionadas ou complementares, com atuação em uma mesma cadeia produtiva, auferindo vantagens de desempenho por meio da locação e, eventualmente, da especialização. Além disso, essas empresas partilhariam a infra-estrutura e o mercado de trabalho especializado e confrontar-se-iam com oportunidades e ameaças comuns.

Para Porter (1998a; 1998b) um *cluster* trata-se de uma massa crítica de companhias em uma área particular, em um local particular, seja em um país, um estado ou região, ou até em uma cidade. Os *clusters* tomam várias formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui um grupo de companhias, fornecedores especializados de insumos, componentes, máquinas e serviços, além de firmas de indústrias relacionadas. Os *clusters*, com frequência, incluem firmas ligadas como empresas complementares, provedores de infra-estrutura, educação e treinamento, informação, pesquisas e suporte técnico como universidades, núcleos de pensamentos, provedores de orientação vocacional, agências patrocinadoras e instituições governamentais. Muitos *clusters* incluem também associações comerciais e outros corpos coletivos que abrangem todos os membros do *cluster*.

Thompson (2005) oferece uma definição mais sucinta para os *clusters*. De acordo com a autora, um *cluster* é definido como um grupo de firmas localizadas em uma mesma área geográfica como um distrito industrial, cidade ou pequena região onde há um número significativo de firmas especializadas na produção de insumos e manufatura do mesmo tipo de produto. São citados como exemplos a indústria de calçados do Vale dos Sinos (Brasil), de Agra (Índia) e Guadalajara (México).

Já o termo pólo aparece com frequência menor na literatura pesquisada, sendo utilizado por Perroux, Tinbergen e Friedmann (1973). De acordo com os autores, o crescimento não aparece em todas as partes ao mesmo tempo. A manifestação do crescimento se daria em pontos ou pólos de crescimento, com intensidade variável, e se difundiria por meio de diferentes canais com efeitos

distintos sobre o conjunto da economia. Para os autores, em um pólo industrial complexo geograficamente aglomerado, pode-se notar os efeitos de uma intensificação das atividades econômicas devido às proximidades e aos contatos humanos.

A forma menos sistematizada de concentração geográfica é a dos aglomerados. Na definição utilizada pelo Banco do Brasil (2005), as aglomerações caracterizam-se por atividades produtivas correlacionadas numa comunidade, com vínculos frágeis de interação, cooperação e aprendizagem, contando com pouca sinergia para desenvolver o potencial crescimento competitivo. Para o Sebrae (2004) as aglomerações são caracterizadas por uma população de empresas, cujo conceito é remetido às relações físicas e sociais existentes entre elas em termos geográficos, de densidade e tipo de interação.

Embora o termo *cluster* tenha sido o mais freqüentemente encontrado na literatura internacional sobre concentrações geográficas, no Brasil predomina o termo arranjo produtivo local, para o qual foram encontradas as seguintes definições:

Os APLs são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento (LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003, p. 27) .

Arranjo Produtivo Local constitui um tipo particular de *cluster*, formado por pequenas e médias empresas, agrupadas em torno de uma profissão ou de um negócio, onde se enfatiza o papel desempenhado pelos relacionamentos – formais e informais – entre empresas e demais instituições envolvidas. As firmas compartilham uma cultura comum e interagem, como um grupo, com o ambiente sociocultural local. Essas interações, de natureza cooperativa ou competitiva, estendem-se além do relacionamento comercial, e tendem a gerar, afora os ganhos de escala, economias externas associadas à socialização do conhecimento e à redução dos custos de transação. Note-se que, nesses sistemas, as unidades produtivas podem ter atividades similares e/ou complementares, em que predomina a divisão do trabalho entre os seus diferentes participantes – empresas produtoras de bens e serviços, centros de pesquisa, centros de capacitação e treinamento e unidades de pesquisa e desenvolvimento, públicas e privadas, pode-se pensar o território localizado como um espaço socialmente construído, uma superfície ativa e aberta, que influencia e é influenciada pelas interações organizadas (SEBRAE, 2004, p. 275).

APL é uma concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular. Tal Arranjo inclui, em geral, fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições governamentais e outras organizações que provêem educação, informação, conhecimento e/ou apoio técnico. Na maioria dos casos participa do APL um número significativo de pequenas e médias empresas, acrescentando efeitos distributivos, em termos patrimoniais e de emprego, às dimensões setorial e regional (ERBER, 2003 apud PUGA, 2003, p. 8).

Em complemento ao conceito de APL apresentado por Lastres, Cassiolato e Maciel (2003), os autores também definem os sistemas produtivos inovativos locais (SPLs) como arranjos em que a interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovadora endógena, da competitividade e do desenvolvimento local. De acordo com Machado (2003), a diferença entre os APLs e os SPLs está no grau de intensidade das interações, reconhecido como alto nos sistemas produtivos locais e baixo nos arranjos produtivos locais. Registra-se que não foi localizada qualquer intenção de diferenciar os APLs dos *clusters*, pólos ou aglomerações.

Neste trabalho será utilizado preferencialmente o termo arranjo produtivo local, com a definição descrita pelo Sebrae (2004). A escolha do termo se deve ao fato de ser este o mais utilizado no contexto nacional, tanto na literatura acadêmica consultada quanto pelo Governo Federal. Quanto à escolha da definição do Sebrae (2004), esta foi influenciada pela clareza com que é colocado que a caracterização de um APL se dá pela existência de empresas de porte pequeno e médio, agrupadas em torno de uma profissão ou negócio, onde se enfatiza o papel desempenhado pelos relacionamentos, formais e informais, entre empresas e demais instituições envolvidas. Esta definição, além de ser utilizada pelo GTP APL para designar a indústria calçadista de Franca, apresenta relações implícitas com as demais teorias agregadas a este estudo, como a teoria sobre relações interorganizacionais e capital social.

Cabe registrar a existência de abordagens sobre as concentrações geográficas sob a perspectiva dos distritos industriais italianos, os quais são apresentados isoladamente na subseção 2.1.5 deste trabalho, em decorrência de sua especial relevância na literatura.

## 2.1.2 Surgimento das Concentrações Geográficas de Empresas

Há uma grande quantidade de argumentos na literatura que explicam o surgimento das concentrações geográficas de empresas. Marshall (1996) afirma que foram muitas as razões para as concentrações de indústrias, sendo que as principais foram as condições físicas como a natureza do clima e solo, a existência de minas e pedreiras nas proximidades, ou facilidade de acesso por terra ou mar. Para o autor, a relação de vantagens entre profissionais especializados e vizinhanças próximas são tais, que desde que uma indústria escolha uma localidade para se fixar, aí permanece por longo espaço de tempo.

Resumidamente, Marshall (1996) apresenta três razões distintas para a localização de firmas. A primeira é que através da concentração de um número de firmas de uma indústria em um mesmo local propicia-se um amplo mercado para trabalhadores com conhecimentos especializados, o que beneficia trabalhadores e firmas. A segunda razão é que um centro industrial permite aquisições de insumos específicos para uma indústria em grande variedade e baixo custo. A terceira razão está baseada no fato de que a informação flui localmente mais fácil do que entre grandes distâncias, o que resulta na geração de *spillovers*. Na interpretação de Krugman (1993), os *spillovers* são transbordamentos de conhecimento e tecnologia.

A combinação entre retornos crescentes, demanda e custos com transportes também são considerados fatores chave para a escolha da localidade na qual uma empresa irá se instalar. Dada uma economia de escala suficientemente forte, cada produtor quer servir o mercado nacional a partir de um local singular. Para minimizar os custos de transportes, o produtor escolhe um local com grande demanda (KRUGMAN, 1991).

De acordo com Machado (2003), os custos de transportes são analisados a partir de dois indicadores: Índice Material e Peso Locacional. O Índice Material é obtido pelo coeficiente entre o peso das matérias-primas localizadas e o peso do produto final. Desta forma, o resultado da equação estará limitado a zero quando houver transportes apenas de ubiqüidades, até valores superiores a 1 quando houver perda de peso no processo de transformação.

O Peso Locacional é representado pelo número 1 somado ao Índice Material (1+IM). Deste modo, o Peso Locacional demonstra a razão entre o peso total a ser transportado e o peso do produto final, mostrando a importância relativa do transporte entre matéria-prima e produto final. Então, haverá tendência para formação de APLs em locais mais próximos a fonte de matérias-primas quando o peso locacional for alto. Quando o peso locacional for baixo, a tendência de formação será em locais mais próximos aos mercados consumidores. Mas a autora alerta que embora o peso locacional influencie na decisão da localização, ele não atua isoladamente em sua determinação, sendo necessárias outras condições como capital social e capacitação técnica em áreas correlatas.

Diversos modelos explicam o surgimento das concentrações geográficas de empresas por meio de economias externas e internas às empresas. As economias externas se originam das condições físicas favoráveis como proximidade à matéria-prima e infra-estrutura de transportes (MACHADO, 2003), já as economias internas estão relacionadas com a proximidade física e cognitiva, que pode criar condições para relações cooperativas horizontais, por exemplo (CROCCO et al., 2003).

Para Porter (1990), o que promove a existência de aglomerações é a presença dos elementos do Diamante da Vantagem Competitiva. O Diamante é formado por quatro elementos, quais sejam: condições de fatores; condições de demanda; setores industriais e de apoio e estratégia; e estrutura e rivalidade firmes. De acordo com o autor, cada ponto do diamante – e o diamante como sistema – afeta os ingredientes essenciais para se alcançar o sucesso competitivo.

De acordo com Lastres, Cassiolato e Maciel (2003), as motivações para emergência dos arranjos variam consideravelmente. Em alguns, os empreendedores entraram no negócio como sucessores de seus pais, tendo os conhecimentos passados de geração para geração de forma tácita; há outros casos em que foram incentivados por empresários de porte maior; e há ainda outros em que os produtores foram incentivados pela própria necessidade de sobrevivência. Com base

em estudos realizados no estado do Ceará, os autores apontam ainda que os arranjos produtivos locais do estado apresentam em comum uma reduzida capacidade inovativa, causada possivelmente por fatores como o baixo nível de escolaridade dos empresários e trabalhadores, baixo grau de interação entre as empresas, baixo grau de interação entre o setor produtivo e organizações de pesquisa e desenvolvimento, predominância da orientação para mercados locais, além da falta de políticas públicas efetivas e integradas para a superação desses gargalos. No entanto, também foram identificadas nesses arranjos iniciativas simples e baratas, além de inovações incrementais que poderiam contribuir para algum tipo de alteração positiva.

Outra possibilidade, testada por Machado (2003) e apoiada pelas evidências de seu estudo, diz que os APLs originam-se da adoção de inovações radicais no processo que, combinadas com condições locais, criam novos paradigmas de produção com economias de escala superiores às existentes. As condições locais necessárias, de acordo com a autora, são a oferta de matéria-prima ou insumos, existência e capacitação em áreas correlatas e disponibilidade de capital social adequado.

Finalmente, Mytelka e Farinelli (2000) adicionam que existem dois limites que distinguem as concentrações geográficas de empresas. O primeiro limite está entre as aglomerações de empreendimentos de origem espontânea e atores relacionados e aquelas induzidas por políticas públicas. O segundo limite caracteriza o que tem sido chamado de *clusters* construídos, que incluem das tecnópoles e parques industriais até incubadoras e zonas de processamento de exportações.

### 2.1.3 Vantagens das Concentrações Geográficas de Empresas

Para Marshall (1996), as três principais vantagens da produção em massa são a economia de mão-de-obra, a economia de máquina e a economia de materiais, sendo que esta última tenderia a perder importância no âmbito das concentrações pelo fato do desperdício ser menor nesses ambientes.

Com relação à mão-de-obra o autor diz que nos ambientes em que a indústria está localizada os segredos profissionais deixam de ser segredos e ficam



no ar, de modo que as crianças absorvem grande número deles de forma inconsciente. O autor acrescenta que nesse ambiente aprecia-se o trabalho bem feito, discutem-se méritos de inventos e melhorias nos métodos de organização das empresas e maquinaria. Além disso, idéias são fontes de inspiração para outras novas idéias. As concentrações de atividades também ensejam o surgimento de atividades subsidiárias nas proximidades que fornecem instrumentos e matérias primas à indústria principal, organizam seu comércio e proporcionam economia material.

O autor chama a atenção, ainda, para o fato de que a indústria localizada atrai mão-de-obra especializada, assim como patrões estão sempre dispostos a recorrer a qualquer lugar em que possam encontrar uma boa seleção de operários dotados de habilidades especiais. Por outro lado, considerou a existência de desvantagens como a exposição à crises decorrentes da interrupção no fornecimento de matérias-primas ou diminuição na procura pelos produtos da coletividade de empresas concentradas, o que provavelmente acarretaria diminuição da renda local. Outro problema apontado é que a oferta de trabalho para uma só classe, como para homens fortes no setor siderúrgico, pode fazer com que a renda do indivíduo empregado seja alta ao mesmo tempo em que a renda das famílias seja baixa, considerando a inexistência de empregos para mulheres e crianças. A solução para esse problema seria o desenvolvimento econômico com a instalação de indústrias suplementares.

Outro ponto positivo da concentração, segundo Marshall (1996), é que ela oferece a possibilidade de utilização econômica de máquinas. Neste caso, mesmo que nenhuma fábrica tenha disponibilidade abundante de recursos, elas podem voltar-se para um pequeno ramo do processo de produção e trabalhar com muitas das grandes fábricas da sua região, empregando máquinas muito especializadas de modo rendoso, embora o seu custo inicial seja alto e a depreciação muito rápida.

Segundo Machado (2003), a concentração geográfica de empresas gera um menor grau de risco, tanto para as empresas como para os trabalhadores, que teriam menor chance de escassez de empregos. Quanto à queda de demanda, a autora tem uma visão diferente de Marshall (1996), e sustenta que em arranjos produtivos com muitos trabalhadores disponíveis, as eventuais quedas ou crescimentos na demanda por trabalhadores de uma empresa seriam compensados por movimentos contrários em outras empresas.

Na visão do Sebrae (2004), as concentrações possibilitam que seja agregado o fator cooperação. Neste caso, a cooperação seria um instrumento em que as partes reconheceriam que possuem recursos, expertise e conhecimento, e que, trabalhando juntas, reduzem os custos de suas transações, melhoram sua performance, minimizam as desconfianças mútuas e promovem o desenvolvimento. Nessas concentrações, as empresas poderiam se beneficiar de três tipos de economias, quais sejam as economias de aglomeração, as economias de escala e as economias de escopo.

As economias de aglomeração se traduzem na redução dos custos de produção decorrentes do fato da proximidade física. Um exemplo da economia de aglomeração é o compartilhamento de insumos especializados, como fotógrafos e modelos, no caso das empresas de moda. As economias de escala referem-se à diminuição do custo de produção de um determinado bem quando cresce o volume de produção. Finalmente, as economias de escopo têm conceito similar ao das economias de escala, mas referem-se à eficiência associada à distribuição e ao marketing (SEBRAE, 2004).

As empresas concentradas também se beneficiam com facilidades para acesso aos mercados. Segundo Thompson (2005), isso ocorre pelo simples fato das firmas localizadas em *clusters* freqüentemente atraírem a atenção de compradores, melhorando as chances de venda de seus produtos. A autora aponta, também, que a especialização das empresas em determinados segmentos da produção permite que o aproveitamento de diferentes economias de escala ocorra em diferentes estágios da produção.

Outra vantagem criada pelos *clusters* diz respeito à inovação e competitividade de setores tradicionais como o de móveis. De acordo com pesquisa realizada por Mytelka e Farinelli (2000), fatores como o conhecimento localizado e a habilidade das indústrias de um *cluster* em promover transformações coletivas e internalizar vantagens competitivas são o coração do processo de sustentabilidade da competitividade de setores tradicionais. A exemplo de Mytelka e Farinelli (2000), muitos autores têm tratado das concentrações geográficas no âmbito da competitividade, sendo Michael Porter o principal expoente nesse campo.

#### 2.1.4 Concentrações Geográficas de Empresas e Competitividade

No período após a segunda guerra mundial a visão dominante pautava-se na existência de fatores genéricos de produção como recursos naturais, capital e trabalho. Nesse sentido, a competição é guiada pelo custo que, por sua vez, depende do custo dos insumos. Nessa época, a prescrição era direcionada para a acumulação de fatores de produção e para a competição quando a nação tivesse uma vantagem comparativa (PORTER, 1998b).

Atualmente, os fatores naturais continuam representando um papel na competição local, mas com a abertura econômica que possibilitou a expansão da oferta dos países na economia global e o ganho de eficiência dos fatores de produção nos mercados nacionais e internacionais, tais fatores têm perdido relevância (PORTER, 1998b). Com essas mudanças, a convergência de práticas gerenciais tem conquistado papel determinante da competitividade, bem como os modos organizacionais e as fontes de vantagens competitivas (PORTER, 1990). As concentrações geográficas podem desempenhar importante papel para a competitividade, já que, de acordo com Marshall (1996), facilitam a geração de economias internas em decorrência da proximidade física, o que, entende-se, facilitaria também a convergência de práticas gerenciais, aprimoramento dos modos organizacionais e busca por vantagens competitivas.

Segundo Porter (1998a), os *clusters* afetam a competição de três formas. A primeira é pelo crescimento da competitividade das companhias localizadas na área de concentração, a segunda é por meio do direcionamento e velocidade no sentido da inovação, a qual dá sustentação ao futuro crescimento da produtividade, e, finalmente, pelo estímulo à formação de novos negócios, os quais expandem e reforçam o *cluster*.

Para Porter (1998b), a produtividade é o valor criado por dia de trabalho, unidade de capital e recursos físicos empregados. Os *clusters* incrementam a produtividade vis-à-vis à terceirização vertical através da melhora do acesso a insumos especializados e informações, facilitando complementaridades no *cluster*, melhorando incentivos e a mensuração do desempenho. Desse modo, a localização afeta a vantagem competitiva por meio da sua influência na produtividade e especialmente no crescimento da produtividade. Melhorando a produtividade, todas

as indústrias ganham prosperidade, seja diretamente ou através da influência que uma indústria tem na produtividade de outras.

São muitas as fontes de vantagens competitivas que podem ser encontradas na literatura, especialmente quando as pesquisas envolvem estudos de casos. Mas analisando as situações encontradas, é possível concluir que os ganhos em competitividade estão intimamente ligados às economias internas, definidas por Crocco et al. (2003) como economias relacionadas com a proximidade física e cognitiva, que pode criar condições para relações cooperativas horizontais, por exemplo. De acordo com Fan e Scott (2003), a proximidade mútua é freqüentemente crucial para o sucesso dos estabelecimentos individuais que fazem as indústrias crescerem, parcialmente em decorrência da redução dos custos de transação e parcialmente em decorrência de uma série de outros fatores que intensificam as externalidades positivas localizadas.

Os autores apresentam cinco tipos de externalidades que combinados com a capacidade de aprendizagem dinâmica elevam as chances de tornarem as articulações significativas em adição de atividades de valor e energia empreendedora na nova economia global. Esses tipos de externalidades estão relacionados aos seguintes aspectos:

- a) transações interfirmas são pequenas em escala e variam em conteúdo e tema. Com isso, pequenos ajustes freqüentemente incorrem em altos custos por unidade de distância. Quando essas transações ocorrem em *clusters*, os custos e os riscos de falha ficam diminuídos;
- b) mercados de trabalho locais densos representam a concentração espacial de pessoas procurando trabalho e também de oferta de trabalho. Altos níveis de proximidade mútua facilitam a obtenção, o processo e ações baseadas em informações relevantes sobre oportunidades;
- c) relações transacionais também envolvem o fluxo de certos tipos de informações negociais ou conhecimentos. A interdependência não comercializada dessas informações e conhecimentos é muito importante, pois tende a dar suporte a muitos processos de aprendizagem e inovação em pequena escala, os quais acumulam efeitos que crescentemente reforçam as vantagens competitivas locais;

- d) A aglomeração de muitos produtores pode melhorar significativamente a formação de alianças benéficas de negócios e organizações que contribuem na elevação da vantagem competitiva. Igualmente, aglomerações promovem o desenvolvimento de culturas de negócios distintas em lugares particulares, facilitando, portanto, as tarefas de comunicação e entendimento;
- e) Economias significativas podem ser obtidas quando o consumo de artefatos de infra-estrutura está espalhado sobre muitos indivíduos em algum lugar. Grandes *clusters* de empresas e trabalhadores tornam possível a construção de densas e ricas infra-estruturas com muitos efeitos positivos na vantagem competitiva local.

A concentração de empresas também pode facilitar a ação de entidades no sentido de promover a competitividade de um setor. Essa afirmativa é sustentada pelo estudo de caso sobre programas de modernização industrial regional realizado por Best e Farrant (2000). O estudo teve como objeto o setor metalúrgico da região de Springfield no estado americano de Massachussets e envolveu aproximadamente 350 produtores, programas de treinamento estaduais e federais, programas para fornecimento de assistência técnica, colégios, universidades e uma associação comercial e industrial. Os resultados do estudo mostraram que a união entre produtores, fornecedores, organismos de treinamento e governos obteve sucesso no propósito de revitalização da indústria regional, tornando-a mais competitiva e referencia mundial do setor metalúrgico.

#### 2.1.5 A Experiência da Terceira Itália

Uma atração caracterizou o desenvolvimento econômico italiano após o fim da segunda guerra e chamou a atenção de estudantes e observadores internacionais. Essa atração foi o crescimento do número de distritos industriais ao mesmo tempo em que empresas de maior porte perdiam espaço para seus competidores internacionais, apesar dos integrantes desses distritos terem desvantagens relacionadas às facilidades para vendas, escala de produção, acesso

ao crédito e experiência no mercado externo (BECATTINI, 1991). De acordo com Becattini (1991), existem na Itália entre 60 e 100 distritos industriais, a depender do critério utilizado para sua identificação. Esses distritos estariam em grande proporção no norte e centro da Itália, com alguma extensão em direção ao sul.

Para Pietrobelli (1998), não existe um paradigma puro sobre distritos industriais e cada distrito tem suas características específicas, embora quatro características comuns possam ser destacadas:

- a) o distrito é um sistema, onde as interações entre agentes independentes são regulamentadas por uma série de normas, geralmente informais, que caracterizam e dão forma ao tipo de agregação social e natureza do distrito;
- b) os agentes dos distritos são firmas independentes que maximizam seus lucros através da especialização externa e interdependente de tarefas. Cada empresa se especializa em uma pequena parte do processo de produção e possui relacionamentos bem estabelecidos com outras empresas interdependentes;
- c) os relacionamentos nos distritos são reforçados e melhorados por instituições que incentivam o crescimento de todo o distrito. As empresas e instituições interagem umas com as outras dentro de um sistema de relações informais, que permite a produção flexível por meio da divisão externa do trabalho;
- d) o distrito tem uma dimensão local geograficamente limitada, na qual um ciclo produtivo particular é realizado por uma multiplicidade de atores pertencentes ao distrito.

Os distritos da região da Emilia-Romagna, província localizada no centro-norte da Itália, são os mais abordados na literatura pesquisada e representam o desenvolvimento da região mais bem sucedida da Terceira Itália (RINALDI, 2002). De acordo com Gurisatti (2006), Terceira Itália é uma denominação que diferencia

essa região da Itália do Noroeste, berço da indústria pesada, concentrada principalmente em Milão e Turim, bem como do Sul subdesenvolvido.

Segundo Rinaldi (2002), a Emilia-Romagna é uma das regiões mais desenvolvidas da Itália do ponto de vista do PIB *per capita* e nível de emprego. Os resultados alcançados pela região são fruto de um processo que se acelerou na década de 70, quando se iniciava a transformação da fisionomia da economia local de primária para secundária e terciária. Esse movimento foi protagonizado por empresas de porte pequeno e médio, que encontraram condições favoráveis do ponto de vista das interações sociais, como a existência de grandes famílias, relacionamentos próximos, balanceamento entre competição e cooperação, estrutura industrial, homogeneidade cultural e a subcultura comunista derivada da presença do Partido Comunista Italiano, também chamado de PCI (RINALDI, 2002). A Sociedade emiliana também é repleta de associações voluntárias que contam com um alto nível de participação pública em todas as áreas, desde a recreação, esportes, e cultura até moradia, serviços de bem estar social e educação (AMIN, 1999).

Além das condições citadas no parágrafo anterior, Amin (1999) destaca a importância de organizações formalizadas na atividade de suporte às redes na Emilia-Romagna. Segundo o autor, a Emilia-Romagna tem sido única em termos de variedade, densidade e eficiência do setor público no apoio às empresas de pequeno porte, com destaque para o ERVERT – Conselho Regional para Desenvolvimento da Emilia-Romagna. Outras organizações também são citadas, como é o caso da Confederação Nacional de Artesãos (CNA). Essas organizações atuaram em várias frentes como em atividades de lobby no sentido de obter vantagens na legislação e políticas, estabelecer treinamentos específicos, promover acesso à informações técnicas, formar consórcios para compra e venda, garantir financiamentos e etc.

Avaliando a evolução dos distritos da Emilia-Romagna no tempo, Rinaldi (2002) constatou que o processo de trabalho tornou-se mais informal e que as principais mudanças resumem-se a: 1) crescimento da complexidade e variedade dentro dos distritos; 2) diferenciação de vários distritos, não apenas em produtos e processos, mas também na estrutura das organizações; 3) em decorrência da diferenciação horizontal e vertical dos processos, o deslocamento da cadeia de valor interna para um “sistema de valor”; e 4) formação de um grande estoque de

conhecimento cooperativo e interativo. O autor aponta, também, que as redes de empresas evoluíram hierarquicamente em decorrência da necessidade de geração de novas estratégias, como as que envolvem qualidade total e respostas rápidas, fundadas em melhorias em conteúdos de serviços e requerendo alto nível de coordenação ao longo da cadeia de valor.

### 2.1.6 A Experiência Brasileira

Diferentemente do caso italiano, que oferece a possibilidade de avaliar os efeitos dos distritos industriais nos ambientes onde estão localizados, os estudos relacionados aos arranjos produtivos locais brasileiros encontram-se em estágio inicial. De acordo com Suzigan et al. (2001), a agenda de pesquisas para o Brasil deve incluir: 1) produção de evidências estatísticas sobre as aglomerações existentes; 2) realização de estudos de casos; 3) formulação de diretrizes gerais de políticas públicas e ações coletivas adaptáveis caso a caso. A agenda proposta pelos autores retrata o estágio em que se encontram as publicações brasileiras sobre APLs, as quais estão focadas essencialmente nos três pontos citados (SUZIGAN et al., 2001; SEBRAE, 2004; LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003; CROCCO et al., 2003; PUGA, 2003; MACHADO, 2003).

A identificação de Arranjos Produtivos Locais no Brasil tem sido realizada basicamente com a utilização de dois métodos. O primeiro e mais comumente encontrado na literatura é o Quociente Locacional (QL), também chamado de Índice de Especialização (IE). O segundo método é chamado de Gini Locacional (GL).

Segundo Puga (2003), o quociente locacional procura captar a existência de uma especialização local na produção de determinado bem ou serviço, utilizando-se da seguinte fórmula:

$$QL = \frac{\left( \frac{\text{n}^\circ \text{de trabalhadores na microrregião no setor do APL}}{\text{n}^\circ \text{de trabalhadores na microrregião}} \right)}{\left( \frac{\text{n}^\circ \text{de trabalhadores no país no setor do APL}}{\text{n}^\circ \text{de trabalhadores no país}} \right)}$$



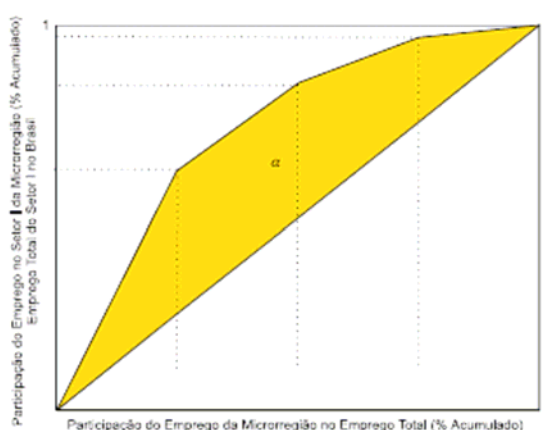
Para a realização de trabalho de mapeamento de arranjos no Brasil, o autor estabeleceu um QL mínimo igual a 5, alertando, contudo, que o QL tende a superestimar a existência de APLs em pequenas localidades e a subestimá-las em grandes. Isso ocorreria pelo fato de microrregiões com reduzido contingente de trabalhadores, mas com especialização da produção em determinado bem ou serviço, tender a apresentar um QL alto sem ter, no entanto, uma concentração mínima de empresas e trabalhadores. Da mesma forma, localidades com especialização em determinado espaço, porém com estrutura produtiva diversificada, tenderiam a apresentar um QL baixo. Portanto, considerando a possibilidade de distorções nos resultados apresentados pelo modelo do quociente locacional, o autor considerou em seu estudo o número mínimo de 50 empresas e 1000 trabalhadores para a identificação dos APLs.

O outro indicador citado, o Gini Locacional, contribui para distinguir setores com elevado grau de concentração geográfica de produção. De acordo com Puga(2003), o Gini Locacional tem a finalidade de evitar que aglomerações de empresas pertencentes a setores cujas atividades estejam bastante dispersas no país sejam classificadas como APLs, como ocorre nos casos dos setores de panificação e edição e impressão.

O cálculo do Gini Locacional é realizado executando-se os seguintes passos:

- a) ordenam-se as localidades classificando o QL em ordem decrescente;
- b) obtém-se, em seguida, a curva de Lorenz (Gráfico 9), distribuindo as participações acumuladas do emprego das localidades no total de empregos no país ao longo do eixo horizontal do gráfico. No eixo vertical, acumulam-se os percentuais de emprego em determinado setor da localidade em relação ao emprego total da área compreendida entre a curva de Lorenz e a diagonal do gráfico;
- c) depois, calcula-se o valor da área compreendida entre a curva de Lorenz e a diagonal do gráfico, valor  $\alpha$ .
- d) finalmente, o coeficiente de Gini Locacional é calculado como a relação entre essa área e a metade da área do gráfico total, ou seja:

$$GL = \frac{\alpha}{0,5} = 2\alpha$$



### GRÁFICO 9: Curva de localização e área de concentração utilizada para o cálculo do Gini Locacional

Fonte: Puga (2003)

Na metodologia definida por Puga (2003), foi estabelecido um GL mínimo de 0,5 e a participação mínima de 10% de microempresas por APL. A presença de 193 APLs no Brasil, espalhados por 152 microrregiões. A quantidade de estabelecimentos foi de 77 mil, ocupando a força de trabalho de 680 mil pessoas. Do ponto de vista das exportações, 54% dos APLs registraram embarques em 2002, contribuindo com 6,3% das exportações nacionais (US\$ 3,8 bilhões).

A pesquisa constatou a existência de APLs em todas as regiões brasileiras, com destaque para a região Sudeste, onde está concentrada a maior quantidade de APLs. No quesito exportações, o destaque ficou com a região Sul, com resultado duas vezes maior que a Sudeste. As regiões brasileiras foram caracterizadas da seguinte forma:

- a) Região Norte – destaque para o setor madeireiro e para a concentração de Paragominas, com 258 empresas formais que empregavam 8.100 pessoas em 2001 e de onde foram exportados mais de US\$ 32 milhões em 2002;
- b) Região Nordeste – a maior parte dos APLs pertence ao setor agropecuário, com destaque para Petrolina, Juazeiro e Ilhéus-Itabuna. Os APLs de Petrolina e Juazeiro, no estado da Bahia, têm como atividade o cultivo de uvas e outras frutas, abrigando 557 firmas formais e 11.600 empregados em 2001. Em 2002, as exportações desses APLs foram superiores a US\$ 33 milhões. O APL de Ilhéus-Itabuna destaca-se pelo número de estabelecimentos, incluindo 2,3 mil firmas;

- c) Região Sudeste – foram identificados arranjos variados como de rochas ornamentais em Cachoeiro do Itapemirim (ES), moda íntima em Nova Friburgo (RJ), calçados em Franca e Birigui (SP), joalheria em Limeira (SP), móveis em Votuporanga (SP) e Ubá (MG), produtos químicos em Divinópolis (MG) e indústria Naval no Rio de Janeiro (RJ);
- d) Região Sul – destaca-se o APL calçadista do Vale dos Sinos (RS), incluindo o município de Novo Hamburgo e as microrregiões de Lageado-Estrela, Montenegro, Gramado-Canela e Osório. Em 2001, havia no Vale dos Sinos 2,4 mil empresas no setor com 115 mil empregados e volume de exportações em torno de US\$ 1,2 bilhão, representando 78,2% das exportações brasileiras do setor. O autor destaca, também, a existência do APL de máquinas e equipamentos para indústria de calçados, localizado em Porto Alegre (RS), os APLs do setor têxtil da região do Vale do Itajaí e Blumenau (SC), de móveis em São Bento do Sul (SC), cerâmica em Criciúma (SC) e vinho em Caxias do Sul e Bento Gonçalves (RS).
- e) Região Centro-Oeste – nessa região destacam-se APLs envolvendo a criação de bovinos no Mato Grosso do Sul e Goiás, madeira no Mato Grosso e informática em Brasília (DF) e Cuiabá (MT).

Dentre os estudos focados na identificação de arranjos produtivos locais, o de Puga (2003) é o mais abrangente, mas vale registrar a existência de outros levantamentos como o de Suzigan et al. (2001), que focalizou exclusivamente o estado de São Paulo, e o de Crocco et al. (2002), cujo escopo limitou-se ao setor têxtil.

### 2.1.7 Papel Governamental

Se há um ponto em que os pesquisadores do campo das concentrações geográficas de empresas concordam é com relação ao importante papel de organizações no apoio às empresas concentradas. Segundo Porter (1998b), as

vantagens dos *clusters* são também resultantes de incentivos derivados de produtos “públicos”, provenientes tanto de investimento público quanto privado.

De acordo com Amin (1999), depois de meados da década de 70, a quantidade de organizações formais mantidas por redes regionais de empresas na Emilia-Romagna cresceu, formando um grupo de agentes que também incluíam organismos públicos como o Conselho Regional para Desenvolvimento da Emilia-Romagna (ERVERT). O pluralismo de organizações existentes à época, que incluía confederações, ligas cooperativas e grupos de lobby, contribuiu de forma importante para a difusão da industrialização urbana na Itália, tendo recebido, também, influências das relações entre as instituições orientadas pela ideologia comunista, assim como da forte cultura de intermediação entre organizações políticas, econômicas e cívicas no país.

Mas a presença governamental no desenvolvimento dos distritos industriais da Emilia-Romagna foi mais fortemente percebida por meio de ações do Partido Comunista Italiano (PCI), cujas políticas favoreciam o desenvolvimento de pequenas empresas em detrimento de empresas maiores (AMIN, 1999). Essas políticas foram possíveis graças à coalizão heterogênea que compunha o ambiente nacional quando o PCI governava, contando com o apoio da classe trabalhadora urbana, pequenos produtores rurais e empreendedores das cidades. Esse apoio possibilitou um consenso em torno de um modelo de desenvolvimento econômico e social, bem como o surgimento do ERVERT em 1974, cujo papel era facilitar o acesso de pequenas empresas a centros de serviços que proviam informações e treinamentos no sentido da flexibilidade e orientação para o cliente, por exemplo.

Mas o papel governamental no desenvolvimento dos distritos industriais italianos sofreu diversas mudanças, especialmente com a transferência de novas competências e recursos do governo central para os governos regionais, por meio da lei Bassanini, em 1998. De acordo com Rinaldi (2002), com a promulgação da lei os governos locais tiveram que repensar suas políticas de apoio às economias locais, o que culminou na aprovação de uma nova lei na Emilia-Romagna em 1999. Com essa nova lei, os recursos destinados a intervenção na política industrial regional passaram a constituir um único fundo, subordinado ao planejamento trienal regional.

De acordo com Suzigan et al. (2001), há um amplo reconhecimento de que o espaço para implementação de políticas para o setor produtivo em âmbito

nacional vem sendo reduzido, o que torna desejável a implementação de políticas públicas em nível regional e local. Essa limitação quanto ao nível nacional teria origem em restrições internas ligadas ao campo político e da política econômica, bem como regulações supranacionais sobre comércio internacional, acordos comerciais, fluxos financeiros e acordos de integração econômica entre outros. Os autores também chamam a atenção para o fato de que embora haja espaço para a implementação de políticas para as aglomerações, essas políticas não podem ser vistas como uma panacéia e devem considerar as particularidades de cada caso.

Para Porter (1998a), as interferências do estado devem ser brandas, considerando que o sucesso dos *clusters* não depende do governo, mas sim das forças do mercado. De acordo com o autor, tanto os governos nacionais quanto locais têm novos papéis a desempenhar, devendo assegurar o fornecimento de suprimentos de alta qualidade como cidadãos educados e infra-estrutura física. Também seria papel do estado a regulação da competição, estímulos à formação de *clusters* e a criação e aprimoramento de produtos públicos que tenham impactos significativos para muitos negócios relacionados.

## **2.2 Relações Interorganizacionais**

As relações individuais e interorganizacionais freqüentemente recebem papel de destaque nas definições sobre aglomerações produtivas. No caso das definições dos arranjos produtivos locais, Lastres, Cassiolato e Maciel (2003) apresentam a existência de vínculos entre agentes econômicos, políticos e sociais como característica desse tipo de concentração. De modo similar, o Sebrae (2004) enfatiza o papel desempenhado pelos relacionamentos – formais e informais – entre empresas e demais organizações envolvidas nos arranjos.

O reconhecimento da importância dos relacionamentos nos arranjos produtivos locais torna sua abordagem indispensável para uma melhor compreensão do contexto social em que os arranjos estão localizados. Também se considera necessário abordar o contexto social onde surgem os arranjos produtivos descrevendo as relações interorganizacionais que influenciaram seu surgimento e desenvolvimento. Por essas razões, as próximas subseções são dedicadas às

teorias sobre relacionamentos, redes de relacionamentos e capital social, cujo grau influencia as interações sociais.

### 2.2.1 Definindo as Relações Interorganizacionais

Nos últimos tempos, um número sem precedentes de empresas de diversas indústrias tem aderido a uma variedade de relações interorganizacionais para conduzir seus negócios (RING; VAN DE VEN, 1994). Por relações interorganizacionais entende-se os processos de interação entre organizações em redes e ambientes (HALL, 1996). Segundo Hall (1996) existem três formas básicas de relações interorganizacionais. A primeira e mais simples é chamada de parcerias diádicas, onde os relacionamentos ocorrem entre duas empresas. A segunda forma conta com a presença de uma agência focal, que se relaciona, por sua vez, com cada uma das organizações de uma população limitada. A última forma é a de redes interorganizacionais, onde há o envolvimento de mais de duas empresas nos processos de interação e existe a possibilidade de todas se envolverem com todas.

De acordo com Hall (1996), as relações interorganizacionais podem surgir de fatores situacionais envolvendo o reconhecimento da interdependência, o consenso sobre o domínio de atuação, a proximidade geográfica, a dependência localizada e questões relacionadas ao porte das organizações. Com respeito às motivações e condições necessárias para a constituição dos relacionamentos interorganizacionais, Oliver (1990) destacou que a decisão é comumente baseada nas seguintes contingências:

- a) assimetria - refere-se à capacidade dos relacionamentos de exercer poder e controle sobre outra organização ou seus recursos;
- b) reciprocidade – enfatiza a cooperação, colaboração e coordenação entre organizações em detrimento da dominação, poder e controle. De acordo com essa contingência, as relações interorganizacionais são constituídas para perseguirem objetivos ou interesses comuns que gerem benefícios mútuos;

- c) eficiência –nessa situação, a formação de relações interorganizacionais tem o propósito de melhorar a taxa de entradas ou saídas das organizações;
- d) estabilidade – as relações interorganizacionais também se constituem em uma forma de preparação para eventos futuros, permitindo ações pró-ativas e diminuindo os impactos provenientes de mudanças;
- e) legitimidade – o estabelecimento de relações interorganizacionais também é uma forma de melhorar a reputação, imagem, prestígio ou ajustar-se a normas vigentes no ambiente institucional.

Com base nas contingências apontadas por Oliver (1990), é possível entender que as organizações aderem aos relacionamentos interorganizacionais a fim de obter vantagens nos ambientes em que operam. Corroborando com essa idéia, Dyer e Singh (1998) destacam que as parcerias entre organizações são capazes de gerar retornos acima da média por meio de contribuições idiossincráticas impossíveis em ações isoladas, o que os autores chamam de *relational rent*, que equivale a rendas ou retornos oriundos de relacionamentos. De acordo com os autores, esse tipo de retorno torna-se possível quando parceiros em uma aliança combinam trocas ou investimentos em patrimônio específico, conhecimento e recursos/capacidades, bem como empregam mecanismos efetivos de governança que reduzem os custos de transação ou permitem a realização de rendas por meio da combinação sinérgica de patrimônios, conhecimentos ou capacidades.

Com relação aos tipos de relações interorganizacionais, a literatura apresenta uma variedade de definições que inclui as redes, consórcios, associações comerciais, alianças, agências de voluntários, federações, *joint ventures*, *joint programs*, coalizões, cooperativas, interligações entre diretorias de empresas e agências financiadoras entre outras (OLIVER, 1990; HALL, 1996; MOL, 2001; RITTER; GEMUNDEN, 2003).

Na seção a seguir são apresentadas algumas das características das redes empresariais, um dos tipos de relacionamentos interorganizacionais mais citados na literatura sobre arranjos produtivos locais. As redes também formam a mais completa forma básica de relacionamentos interorganizacionais, segundo Hall (1996).

### 2.2.2 Redes Empresariais

De acordo com Castells (1999), a economia encontra-se em fase de transição, passando da economia industrial para a economia informacional. Segundo o autor, o que caracteriza o desenvolvimento dessa nova economia é o seu surgimento em contextos bastante diferentes do ponto de vista cultural e nacional, como América Latina, América do Norte, Europa Ocidental, Japão, Círculo da Índia, Rússia e outros locais.

Dentre as tendências que caracterizam o novo paradigma, Castells (1999) cita: a) a transição da produção em massa para a produção flexível; b) a crise das grandes empresas e a flexibilidade das pequenas e médias empresas como agentes de inovação e fontes de criação de empregos; c) adoção de métodos de gerenciamento como o *kan ban* e *just in time*; d) o modelo de redes multidirecionais posto em prática por empresas de pequeno e médio porte; e) o modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa; f) as alianças estratégicas entre empresas de grande porte; e g) mudança das burocracias verticais para as empresas horizontais, onde as próprias empresas transformam-se em redes e dinamizam cada elemento de suas estrutura interna. Segundo o autor, as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações, capazes de formar-se e expandir-se por todas as avenidas e becos da economia global por contarem com o poder da informação propiciado pelo novo paradigma tecnológico.

As redes de empresas se manifestam em diversos formatos, podendo ser representadas pelas redes familiares nas sociedades chinesas e no norte da Itália; redes de empresários oriundos de ricas fontes tecnológicas dos meios de inovação como o Vale do Silício; redes hierárquicas comunais do tipo *keiretsu* japonês; redes organizacionais de unidades empresariais descentralizadas de antigas empresas verticalmente integradas; redes compostas de clientes e fornecedores de determinadas empresas participando de redes formadas por outras empresas em rede; e redes internacionais resultantes de alianças estratégicas entre empresas e suas redes auxiliares de apoio (CASTELLS, 1999).



Existe, ainda, um grande número de outras tipologias que caracterizam as redes de empresas, o que certamente facilita a compreensão da teoria das redes. Mas de acordo com Balestrin et al. (2005), o esforço de tentar abranger todas as possibilidades em algumas dezenas de tipologias predefinidas é uma simplificação forçada da ampla diversidade que esse termo abarca.

De acordo com Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004), as redes de empresas também podem ser tipificadas quanto à sua direcionalidade - vertical ou horizontal -; localização – dispersa ou aglomerada -; formalização – base contratual formal ou base não contratual; e poder – orbital ou não orbital.

Nas redes verticais os processos são realizados por empresas distintas, as quais adotam a estratégia da especialização, determinando sua competência essencial e terceirizando aqueles processos tidos como não agregadores de valor para seu produto. As redes horizontais são aquelas estabelecidas entre empresas que competem em termos de produtos e/ou mercados, mas que ao mesmo tempo tem como objetivo comum os ganhos que se pode obter pela união entre as partes. É possível, ainda, que uma empresa mantenha interações tanto em redes verticais quanto horizontais (HOFFMANN, MOLINA-MORALES e MARTÍNEZ-FERNANDEZ, 2004).

Em relação à dispersão ou concentração, as redes dispersas suportam-se em interações por meio de um processo avançado de logística que permite superar distâncias. Essas redes são tipicamente verticais, com escopo no desenvolvimento e produção de produtos e serviços. Já as redes aglomeradas territorialmente se caracterizam pelo fato de manterem relações que muitas vezes se estendem além das puramente comerciais (HOFFMANN, MOLINA-MORALES e MARTÍNEZ-FERNANDEZ, 2004). Esse tipo de rede inclui também organizações de apoio, como as descritas nas definições dos arranjos produtivos locais.

As redes também variam em função da formalização, podendo ser estruturas formalizadas através de uma base contratual, ou serem informais, de base não contratual. Ring e Van de Ven (1994) também apresentam a possibilidade de relacionamentos que ao mesmo tempo são formais e informais. De acordo com os autores, conforme o nível de confiança se eleva, acordos formais vão sendo

substituídos por acordos informais, tendendo novamente à formalização quando o mandato dos agentes é por tempo determinado.

A última tipologia definida por Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004) diz respeito às redes orbitais e não orbitais. A rede orbital é aquela na qual existe a presença de uma empresa central que detém poder sobre as demais e ao redor da qual o grupo de empresas circula, como ocorre nos casos que envolvem uma grande empresa e uma rede de pequenos fornecedores. A rede não orbital é aquela onde o poder está distribuído de modo mais equitativo, sem a existência de um centro de poder.

Do ponto de vista dos benefícios gerados pelas redes de empresas, Castells (1999) aponta o surgimento e a consolidação da empresa em rede em todas as suas diferentes manifestações como a provável resposta para o “enigma da produtividade”. Balestrin et al. (2005) argumentam que as redes podem proporcionar um espaço de relações positivas e construtivas entre os atores e seu ambiente, propiciando a partilha de informações, opiniões, colaboração e mobilização sobre um projeto. As redes também seriam capazes de conduzir as empresas a confrontação com necessidades e com o desconhecido, convergindo para a ampliação do conhecimento dentro das organizações. No entanto, os autores concluíram que não basta que as empresas estejam juntas para que comecem a partilhar seus conhecimentos e a cooperar em projetos comuns, é necessário organizar e animar essa proximidade.

Para Cassiolato e Lastres (2001), a expansão de acordos colaborativos e a crescente expansão de redes industriais pode ser explicada pela dificuldade das grandes empresas em dominar a variedade de conhecimentos científicos e tecnológicos necessários. Nesse sentido, a integração funcional e a montagem de redes têm dado vantagens importantes às empresas na busca de rapidez no processo inovativo, destacando a flexibilidade, interdisciplinaridade e fertilização de idéias em nível administrativo e laboratorial como importantes elementos no sucesso competitivo das empresas.

### 2.2.3 Capital Social

De acordo com Kliksberg (2002), as abordagens sobre o capital social são relativamente novas, tendo sido intensificadas a partir da década de 1990. Entretanto, já é possível identificar referências ao termo com frequência em estudos sobre cooperação e geração de benefícios com base em relacionamentos sociais, como pode ser verificado em Coleman (1990), Fukuyama (2000), Lin (2001) e Putnam (2005). Em suas abordagens sobre o capital social, Coleman (1990) e Lin (2001) tratam do tema essencialmente quanto aos seus aspectos estruturais enquanto Fukuyama (2000) e Putnam (2005) tratam principalmente de aspectos funcionais sob a ótica sociocultural.

De acordo com Lin (2001), o capital social é formado por recursos acessíveis por meio de conexões sociais que ocupam posições estratégicas em redes e/ou posições organizacionais importantes. Como definição operacional, o autor diz que o capital social é formado por recursos encrustados em redes sociais que são acessados e utilizados por atores para ações.

Para Coleman (1990), o capital social é um tipo de capital que também desempenha papel determinante da produtividade, assim como o capital físico e o capital humano. O autor diferencia esses três tipos de capital dizendo que o capital físico é tangível e encontra-se incorporado em materiais observáveis. O capital humano seria menos tangível e formado por conhecimento e habilidades adquiridas pelos indivíduos. Já o capital social também teria menos tangibilidade, por estar incorporado em relações entre pessoas.

Ainda de acordo com Coleman (1990), o capital social distingue-se nas seguintes formas:

- a) obrigações e expectativas – as ações geram expectativas de repagamento para quem as executa e a obrigação de repagamento por parte de quem é beneficiado por elas. O nível de confiabilidade no ambiente social dessas ações e a extensão das obrigações são considerados pontos críticos dessa forma de capital social. Quanto à extensão, é possível que um ator com alto volume de obrigações continue necessitando de apoio e possua capacidade restrita para a realização de repagamentos;

- b) potencial informacional – o potencial de informações inerente às relações sociais é importante para o provimento de ações e também tem valor;
- c) normas e sanções efetivas – as normas, sejam internas, externas ou amparadas por recompensas ou sanções externas, são importantes em produtos públicos destinados à problemas coletivos;
- d) relações autoritárias – essa forma de capital é acionada quando um problema comum precisa ser resolvido sob a autoridade de uma liderança carismática;
- e) organizações sociais apropriadas – essa forma de capital social é constituída de residentes organizados para confrontar os construtores para que conduzam suas ações de modo diferente;
- f) organizações intencionais – forma de capital social resultante de investimentos de atores que têm como objetivo receber um retorno de tais investimentos.

Os recursos que compõem o capital social podem ser pessoais ou sociais e o acesso a eles se dá apenas por meio dos relacionamentos sociais. Os recursos pessoais são aqueles sob os quais existe propriedade como os materiais e símbolos, que podem se apresentar na forma de diplomas e títulos. Os recursos sociais são acessados por meio de conexões individuais, possibilitando a realização de transferências. Desse modo, os recursos sociais acessíveis por meio das conexões possibilitam que os benefícios gerados por eles sejam estendidos a uma rede social. Cabe ressaltar que, como os demais tipos de capital, o social requer investimentos para que gere retornos (COLEMAN, 1990; LIN, 2001).

Na visão de Putnam (2005), o capital social diz respeito a características da organização social como confiança, normas e sistemas que aumentam a eficiência da sociedade, facilitando ações coordenadas. Para Fukuyama (2000), o capital social pode ser definido como um conjunto de valores ou normas informais comuns aos membros de um grupo e que possibilita a cooperação entre eles.

As recentes discussões sobre o capital social têm chamado atenção para a importância da cooperação e da confiança entre as pessoas e entre estas e suas organizações (ARAÚJO, 2003). Especificamente com respeito à cooperação,

Putnam (2005) afirma que esta é mais fácil numa comunidade que tenha herdado um bom estoque de capital social sob a forma de regras de reciprocidade e sistemas de participação cívica. Segundo Putnam (2005), a confiança promove a cooperação e a cooperação promove a confiança e quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade maior é a probabilidade de haver cooperação.

Fukuyama (2000) também ressalta a importância da confiança nas relações de cooperação e afirma que, seguindo regras de cooperação que restringem sua liberdade de escolha, os indivíduos amplificam seu poder e suas habilidades, se comunicam e coordenam suas ações. Segundo o autor, todas as sociedades possuem algum capital social e as diferenças reais entre elas dizem respeito ao raio de confiança. Ele define como raio de confiança as normas cooperativas como honestidade e reciprocidade que podem ser comuns a números limitados de pessoas na mesma sociedade. A questão do raio de confiança seria uma das razões pelas quais muitos negócios são iniciados em família.

Em seu trabalho sobre a descentralização da administração pública na Itália e desempenho institucional, Putnam (2005) apresenta o que seria uma sociedade com alto nível de capital social, denominada de comunidade cívica. Segundo o autor, na comunidade cívica os estoques de capital social como confiança, normas e sistemas de participação tendem a ser cumulativos e reforçar-se mutuamente. Esse movimento redundava em equilíbrio social com elevado nível de cooperação, confiança, reciprocidade, civismo e bem-estar coletivo. Por outro lado, a inexistência dessas características também tende a auto-reforçar a comunidade não-cívica, onde seriam comuns características como a desconfiança, a omissão, a exploração, o isolamento, a desordem e a estagnação.

Os sistemas de participação cívica também se constituem em uma forma essencial de capital social e quanto mais desenvolvidos maior é a probabilidade dos cidadãos que o integram cooperarem em benefício mútuo (PUTNAM, 2005). Esses sistemas podem ter a capacidade de aumentar os custos potenciais para o transgressor em qualquer transação individual, promover sólidas regras de reciprocidade, facilitar a comunicação e melhorar o fluxo de informação sobre a confiabilidade dos indivíduos, além de corporificar o êxito alcançado em colaborações anteriores, estimulando futuras colaborações (PUTNAM, 2005).

De acordo com Putnam (2005), existem sistemas de participação cívica verticais e horizontais. Os sistemas verticais, presentes no sul da Itália, não são

capazes de sustentar a confiança e a cooperação social. Os fluxos de informação nesses sistemas são pouco confiáveis porque o subalterno controla a informação para precaver-se contra a exploração e, nesses casos, as sanções que resguardam as regras de reciprocidade contra o oportunismo dificilmente são impostas de baixo para cima. Já os sistemas horizontais, mais comuns no norte da Itália, sustentam a cooperação dentro de cada grupo. Os sistemas de participação cívica que englobam diferentes categorias sociais promovem uma cooperação mais ampla.

O capital social tem a capacidade de gerar muitos benefícios para a sociedade. Dentre os exemplos de benefícios citados, Kliksberg (2002) afirma que o capital social desempenha um papel importante ao estimular a solidariedade e superar as falhas do mercado através de ações coletivas e do uso comunitário de recursos. Para Fukuyama (2000) ele é essencial para a criação de uma sociedade civil saudável e permite que diferentes grupos dentro de uma sociedade complexa unam forças para serem respeitados dentro de um estado poderoso. Cabe registrar que o capital social também pode ser negativo, como nos casos de organizações criminosas ou grupos que pregam a intolerância e o ódio (FUKUYAMA, 2000; KLIKSBURG, 2002). Mas o que deve ser feito para se criar e manter o capital social?

Dentre os fatores que influenciam a criação e manutenção do capital social estão a proximidade, a estabilidade e a ideologia. A proximidade entre os atores de um sistema social é um ativo valioso nesse processo, embora traga consigo riscos de inflação ou deflação espiral no ambiente de confiança. Nos casos em que a confiança entre os atores não é suficiente, pode-se utilizar da figura de um intermediário que funcione como um elo fiador, substituindo a proximidade entre tais atores. Outro fator importante é a existência de estabilidade nas redes sociais. Essa estabilidade pode ser reforçada pela prioridade às posições organizacionais frente às individuais, considerando que a mobilidade dos indivíduos constitui-se em fator destrutivo do capital social. Questões ideológicas também influenciam o capital social, podendo formar, reforçar ou destruir relações sociais por meio de imposições, como é o caso das doutrinas religiosas. Também há influências de outros fatores que têm conseqüências para a necessidade ou não de aproximação das pessoas, como é o caso do provimento de produtos públicos por parte dos governos que podem levar os indivíduos a necessitarem menos uns dos outros (COLEMAN, 1990).

Quanto à mensuração e análise do capital social, existem algumas formas, mas essa não é uma tarefa fácil (FUKUYAMA, 2000; LIN, 2001). De acordo com Lin (2001), os ganhos provenientes do capital social podem ser identificados a partir de duas perspectivas. Na primeira o foco está em questões sobre como os indivíduos investem nas relações sociais e como capturam os recursos encrustados nas relações sociais para gerar retornos. Na segunda perspectiva o capital social é tratado no nível de grupo e as questões são sobre como grupos desenvolvem e mantêm o capital social como ativos coletivos e como se utilizam desses ativos para melhorar as chances de sobrevivência de seus membros.

Como medida do capital social, Putnam (2005) apresenta informações sobre grupos e seus membros, incluindo a participação em clubes esportivos, sociedades corais, grupos de interesses comuns, partidos políticos, eleições e o hábito de leitura de jornais. De acordo com Fukuyama (2000), o capital social pode ser medido também do ponto de vista negativo, o que indica sua ausência. Para isso, podem ser utilizados índices de criminalidade, famílias desfeitas, uso de drogas, litígios, suicídios e evasão fiscal. A utilização desses indicadores está baseada na suposição de que o afastamento dos padrões sociais reflete a falta de capital social.

Mas Fukuyama (2000) afirma que as medidas para o capital social apresentam muitas limitações, a começar pelo fato de que as respostas podem variar de acordo com a maneira como a pergunta é redigida e quem a está fazendo. Outra limitação está ligada à diferença dos grupos de interação, os quais podem ou não contribuir para o desenvolvimento da cooperação e espírito público, a depender da natureza de sua atividade. Finalmente, o autor comenta sobre a dificuldade de mensurar as externalidades positivas e negativas.

Segundo Fukuyama (2000) as externalidades caracterizam-se por um benefício ou custo que recai sobre uma parte externa a uma determinada atividade. Como externalidades o autor cita que a boa aparência de um jardim causa benefícios à vizinhança enquanto a poluição gera custos para pessoas que nada tiveram a ver com sua criação.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa, incluindo sua caracterização, universo pesquisado, instrumentos de coleta de dados, tratamento dos dados, limitações e as definições constitutivas e operacionais de termos e variáveis.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**



De acordo com Richardson (1999) e Yin (2005) os estudos caracterizam-se por serem exploratórios, descritivos ou explanatórios, podendo também haver sobreposições dessas características.

Segundo Drenth (1984, p.17) em uma pesquisa exploratória “não existe uma intenção de testar uma hipótese, mas de estudar vários aspectos ou possíveis determinantes de um fenômeno específico em um determinado período de tempo”. Já para Richardson (1999) uma pesquisa é exploratória quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer um fenômeno.

Portanto, a presente pesquisa é exploratória no sentido em que discute elementos da trajetória da indústria de calçados em Franca e São Joaquim da Barra, buscando sua caracterização enquanto concentração geográfica de empresas e a identificação de possíveis conseqüências do apoio governamental direcionado ao desenvolvimento de APLs sobre empresas externas a essas concentrações, fenômenos ainda pouco estudados ou desconhecidos de acordo com as buscas realizadas.

A pesquisa também é descritiva, considerando apresentar as características do fenômeno das concentrações na indústria calçadista de Franca e São Joaquim da Barra (RICHARDSON, 1999).

Quanto à característica explicativa, Richardson (1999) afirma que se refere a estudos em que se deseja analisar as causas ou conseqüências de um fenômeno. Embora este trabalho tenha por objetivo a identificação de possíveis conseqüências de ações de apoio governamental sobre a indústria calçadista de São Joaquim da Barra, não há a pretensão da análise de conseqüências e sim de possíveis efeitos futuros na visão de empresários. No entanto, a pesquisa não tem objetivo explicativo.

Finalmente, trata-se de uma pesquisa predominantemente qualitativa, onde os dados envolvidos apresentam-se em palavras ao invés de números (MILES; HUBERMAN, 1984). Trata-se, também, de uma pesquisa documental e de campo, por ter se utilizado de informações disponíveis em documentos e a partir de manifestações verbais de pessoas que integram o contexto social onde os objetos da pesquisa estão localizados (VERGARA, 2005).

### **3.2 Perspectiva Temporal**

Para compreender o contexto em que se desenvolveram as indústrias abordadas neste trabalho, optou-se pela realização de pesquisa que envolvesse desde o surgimento dessas indústrias até os dias de hoje, o que atribui ao trabalho uma perspectiva longitudinal (PETTIGREW, 1990). Entretanto, a pesquisa também se caracteriza como seccional, já que parte dos dados levantados, sobretudo os referentes ao apoio no âmbito do GTP APL, bem como as manifestações verbais, referem-se a um dado momento (GONZÁLES RÍO, 1997).

### **3.3 Estratégias de Pesquisa**

As estratégias de pesquisa utilizadas para o desenvolvimento do trabalho são compostas de pesquisa histórica e estudo de caso incorporado. Segundo Richardson (1999) a pesquisa histórica é definida como a que visa investigar fatos sociais e suas relações com o tempo sócio-cultural-cronológico, o que corresponde aos procedimentos utilizados para descrição do desenvolvimento da indústria. Por sua vez, os estudos de caso são definidos como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real e são utilizados para responder perguntas dos tipos “como” e “porque”, não exigindo controle sobre os eventos comportamentais. Este estudo de caso é do tipo único, embora seja considerado um estudo de caso incorporado por abranger mais de uma unidade de análise, quais sejam as indústrias calçadistas de Franca e São Joaquim da Barra (YIN, 2005).

### **3.4 Fonte de Dados**

A pesquisa contou com a utilização de três grupos distintos de fontes de informações que se caracterizam por serem documentais atuais, documentais históricas e pessoais. A primeira fonte é composta por documentos publicados pelo GTP APL, disponíveis no sítio do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior na Internet (MDIC, 2006). A segunda fonte refere-se à publicações como teses, dissertações e livros que apresentam a história dos municípios pesquisados e parte da história de suas respectivas indústrias calçadistas (FALEIROS, 2000; FALLEIROS, 1995; MELLO, 2004; PIZZO, 1999). A terceira fonte está constituída por 25 entrevistas realizadas com representantes dos governos do Estado de São Paulo, dos municípios de Franca e São Joaquim da Barra e de empresas envolvidas na atividade calçadista nas cidades pesquisadas.

Das informações referentes ao GTP APL, pretendia-se basicamente obter insumos para descrever os objetivos do Grupo e as ações de apoio implementadas ou pretendidas, o que foi possível realizar na forma planejada. O mesmo foi possível no acesso a documentos que registram a história dos municípios e indústrias pesquisadas, encontrados nas bibliotecas do Centro Universitário Uni-Facef e Prefeitura Municipal de São Joaquim da Barra. Quanto à terceira fonte, cabe descrição mais detalhada.

Para compor essa fonte foi realizada uma seleção de pessoas a serem entrevistadas com a finalidade de se obter uma massa crítica de informações que permitisse atingir os objetivos deste estudo e que contasse, da forma mais homogênea possível, com a colaboração de representantes de governos e empresários dos municípios pesquisados. Partindo desse princípio orientador foram pré-selecionados um representante do escritório regional do Estado de São Paulo para a região de Franca, um representante de cada prefeitura dos municípios pesquisados e 30 empresas da cadeia produtiva do calçado, sendo 50% em cada cidade. Para a seleção desse último grupo foram utilizadas informações do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), fornecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Dentre os representantes dos governos foram entrevistados o Diretor do Estado de São Paulo para a região de Franca, a Prefeita Municipal de São Joaquim da Barra e o Secretário de Finanças de Franca. Na indústria de Franca, foram

ouvidos 9 empresários e gerentes, sendo 7 deles dedicados à fabricação de calçados, um à produção de solados e um ao pesponto. Em São Joaquim da Barra foram ouvidos 13 proprietários de empresas, sendo 12 dedicadas à fabricação de calçados e uma à produção de solados.

A seleção das empresas também obedeceu ao critério de serem do porte micro ou pequeno, de acordo com as definições da lei federal 9.841, de 05/10/1999, alterada pelo decreto 5.028, de 31/03/2004. A utilização desse critério teve por objetivo buscar a homogeneidade do público entrevistado sob o ponto de vista de porte e complexidade do ambiente comercial do qual são integrantes.

### 3.5 Instrumentos de Coleta de Dados

Miles e Huberman (1984) colocam como possíveis fontes de informações para uma pesquisa qualitativa a observação, entrevistas, extratos de documentos e gravações. Todas essas possibilidades foram analisadas e considerou-se como mais apropriadas a utilização de documentos e realização de entrevistas. A opção por esses tipos de ferramentas se deu a partir da constatação da existência de documentos públicos com a descrição do apoio governamental federal para os APLs, da existência de pesquisas anteriores que focam a indústria pesqueira e de fontes de dados necessários para a análise documental e a história da indústria pesqueira. Essa coleta de dados foi orientada pelo quadro metodológico que se utiliza de entrevistas e gravações para a coleta de dados e a análise documental para a obtenção dos dados necessários para a análise documental e a história da indústria pesqueira. A coleta de dados foi orientada pelo quadro metodológico que se utiliza de entrevistas e gravações para a coleta de dados e a análise documental para a obtenção dos dados necessários para a análise documental e a história da indústria pesqueira. A coleta de dados foi orientada pelo quadro metodológico que se utiliza de entrevistas e gravações para a coleta de dados e a análise documental para a obtenção dos dados necessários para a análise documental e a história da indústria pesqueira.

Registra-se que os roteiros de entrevistas com empresários foram revisados após a realização da primeira entrevista, a fim de se realizar ajustes na semântica utilizada. Nas demais entrevistas as dúvidas quanto à semântica foram resolvidas pontualmente sempre que o entrevistado anunciava ou demonstrava alguma dificuldade no entendimento. Também observa-se que os roteiros de entrevistas tiveram o objetivo de guiá-las, mas outros questionamentos surgidos e julgados pertinentes durante a execução das entrevistas foram lançados aos entrevistados. Todos os roteiros estão disponíveis no apêndice A.

### **3.6 Tratamento e Análise dos Dados**

Para Miles e Huberman (1984), a análise dos dados consiste de três fluxos de atividades concorrentes: redução dos dados, apresentação dos dados e conclusão/verificação.

Os autores expõem que as pesquisas de campo são processos que tendem a maior foco e afunilamento, evidenciando cada vez mais claramente padrões de eventos. Durante a análise dos dados, o analista passa a construir mapas mentais que provêm uma generalização da situação estudada. A geração desses mapas permite aos analistas realizar comparações e ligações com outros mapas existentes, identificando causalidades e auxiliando-o em suas conclusões.

De acordo com Miles e Huberman (1984), as questões básicas da análise são: a) como construir um mapa progressivamente integrado de um fenômeno a partir da pesquisa de um caso único que tenha significância causal local?; b) como dados coletados em estudos de múltiplos casos podem ser alinhados para construção de mapas inferenciais contendo explicações causais mais gerais?

Segundo os autores a resposta para essas perguntas está na criação de redes causais abstraídas de figuras inferenciais que contém dados de um estudo de campo, organizados de modo coerente. Os autores definem a rede causal como uma espécie de interpretação visual das mais importantes variáveis independentes e dependentes presentes em um estudo de campo, além das ligações entre elas.

Para construção das redes causais, Miles e Huberman (1984) apresentam duas estratégias de abordagem distintas. A primeira delas é a indutiva, na qual o pesquisador descobre fenômenos recorrentes da experiência local e repetidas relações entre elas. A constância dos eventos leva à consideração de tipologias e hipóteses que vão sendo progressivamente modificadas e refinadas. Então, os mapas surgem de modo progressivo e indutivo, permitindo a identificação de regularidades e padrões e fornecendo ao analista a possibilidade de identificar prováveis causas e efeitos das relações.

A segunda das estratégias trata-se da dedutiva, também chamada de enumerativa ou conceitual. Essa abordagem é apropriada para os casos em que o pesquisador é orientado por construtos e proposições a serem testadas no campo. Diferentemente da abordagem indutiva, nessa o pesquisador inicia o trabalho com uma rede causal preliminar, a qual também passa por um processo de refinamento.

No caso desta pesquisa, optou-se por substituir as funções da rede causal preliminar pelas definições constitutivas e operacionais, apresentadas na seção 3.8. Como os instrumentos de coleta de dados também tiveram como base essas definições e suas variáveis, julgou-se que a análise dos dados por meio cognitivo seria suficiente para atingir os objetivos do trabalho. Portanto, a estratégia utilizada para a análise dos dados foi a dedutiva, baseada em definições constitutivas e operacionais preliminares refinadas durante a execução da pesquisa. Tais definições são apresentadas à frente nos quadros de 1 a 3.

Para dar início ao processo de análise dos dados foi adotada a estratégia da codificação. De acordo com Miles e Huberman (1984), a codificação tem funções que auxiliam o pesquisador durante a coleta e análise dos dados, permitindo a redução dos dados em poucas unidades analíticas e a construção de um mapa cognitivo que contribui para o entendimento do que ocorre localmente.

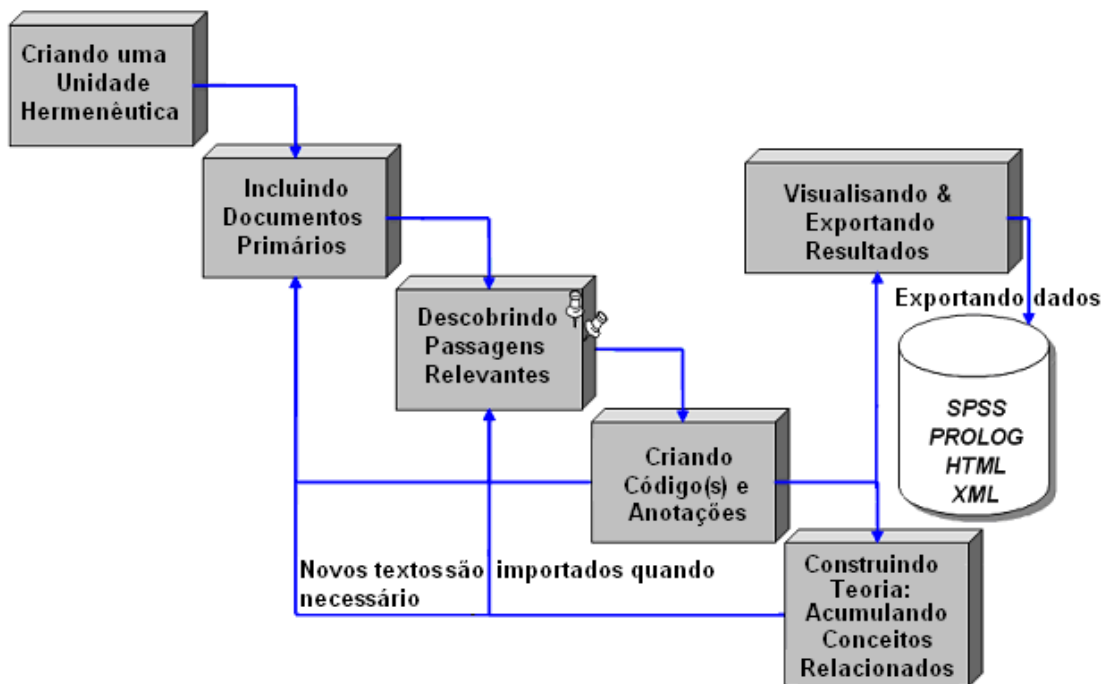
Vergara (2005, p. 18) também recomenda a realização de processo semelhante, o qual chamou de categorização. Para a autora, codificar implica em isolar elementos para depois agrupá-los e as categorias devem ser:

- a) exaustivas, isto é, devem permitir a inclusão de praticamente todos os elementos, embora nem sempre isso seja possível;
- b) mutuamente exclusivas, ou seja, cada elemento poderá ser incluído em única categoria;
- c) objetivas, isto é, definidas de maneira precisa, a fim de evitar dúvidas na distribuição dos elementos;
- d) pertinentes, ou seja, adequadas ao objetivo da pesquisa.

A codificação foi realizada basicamente a partir das teorias utilizadas como referência para realização da pesquisa e de assuntos de interesse específico deste estudo. Para a construção da tabela de códigos, além das recomendações de Vergara (2005) quanto à criação de categorias foi utilizada a grade mista, onde a codificação é definida preliminarmente, mas admiti-se a inclusão de novos códigos julgados necessários durante o processo de análise. A tabela de códigos pode ser apreciada no apêndice B.

O conteúdo analisado foi composto do marco conceitual, documentos publicados pelo GTP APL, livros, dissertações, teses e entrevistas. As entrevistas, gravadas em meio digital, foram transcritas e renderam um total de 152 páginas de textos, correspondentes a 740 minutos de entrevistas.

Seguindo recomendação de Yin (2005) a análise dos dados contou com o apoio de software, tendo sido utilizado um aplicativo para análise de conteúdo chamado "Atlas.ti". Considerou-se que o aplicativo imprimiria maior agilidade e qualidade ao processo de análise, o qual foi executado nas etapas demonstradas na figura abaixo:



**FIGURA 3: Fluxograma do Atlas.ti**

Fonte: Atlas TI (2006), com tradução livre do autor.

### 3.7 Limitações do Método

Para Yin (2005) os estudos de caso, assim como os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações e universos. Desse modo, os resultados obtidos com este estudo podem não se repetir em pesquisas cujos objetos sejam outras cidades ou setores.

A pesquisa realizada também apresenta limitações quanto à descrição da história da indústria, considerando que quanto mais o tempo passa maior é o risco de não se encontrar registros completos sobre os fenômenos estudados (RICHARDSON et al., 1999). Essa limitação aplica-se principalmente à indústria de São Joaquim da Barra, pelo fato de ter sido localizado apenas um livro com registros sobre seu surgimento. Também não foram encontrados registros na Prefeitura



Municipal da cidade que fornecessem evidências sobre a história da indústria. Registra-se que essa deficiência é atenuada pelo fato dos entrevistados da indústria local serem especialistas do setor pesquisado.

Quanto à quantidade de entrevistas com os empresários, não foi possível chegar às trinta inicialmente previstas. Isso ocorreu por indisponibilidade de agenda dos empresários e por limitações que não permitiram a permanência do pesquisador em campo por mais que duas semanas. De qualquer forma, julgou-se que a quantidade de entrevistas realizadas foi suficiente dada a repetição de elementos nas respostas obtidas em ambos os municípios pesquisados.

Com relação à percepção dos empresários sobre as conseqüências do apoio ao APL de Franca sobre a indústria de São Joaquim da Barra, trata-se de predições que não necessariamente se concretizarão. Para Miles e Huberman (1984), problemas desse tipo podem ser resolvidos com a realização de novas pesquisas de campo a *posteriori*.

### 3.8 Definições Constitutivas e Operacionais

Nesta seção são apresentadas as definições constitutivas e operacionais utilizadas para a realização da pesquisa, bem como os procedimentos operacionais, indicadores e fontes de informações.

#### 3.8.1 Concentração Geográfica de Empresas

Definição constitutiva: concentração espacial de empresas que se dedicam a atividades econômicas relacionadas.

Variável/Definição	Operacionalização	Indicador	Fonte de Informação
Surgimento: motivações para o surgimento da indústria	Identificação dos fatos que caracterizam o surgimento da indústria calçadista	1 - Fatos históricos	Dissertações, teses, livros, documentos públicos municipais e entrevistas
Desenvolvimento da indústria a partir de sua origem	Identificação de fatos históricos sobre o desenvolvimento da indústria	1 - Fatos históricos	Dissertações, teses, livros e entrevistas
Formas de venda e canais utilizados para fazer com que os calçados cheguem aos pontos-de-venda	Identificação das formas de venda e entrega dos calçados, bem como dos principais mercados consumidores	1 - Formas de vendas 2 - Formas de entrega 3 - Mercados consumidores	Entrevistas
Ingresso: motivos para o ingresso na atividade	Identificar as motivações dos empresários na escolha pela indústria calçadista	1 - Motivos para ingresso	Entrevistas
Qualificação do Empresário:	Identificação da formação	1 - Atividades anteriores	2 - Entrevistas

**Quadro 1: Operacionalização do conceito concentração geográfica de empresas**

Fonte: elaborado pelo autor

### 3.8.2 Apoio Organizacional

Definição constitutiva: Ações provenientes de organizações formais com o objetivo de apoiar o desenvolvimento da indústria calçadista.

Variável/Definição	Operacionalização	Indicador	Fonte de Informação
Apoio Governamental: Apoio recebido de governos para o desenvolvimento da indústria dos municípios pesquisados	Identificação de ações de apoio provenientes de governos para o desenvolvimento da indústria, ao longo do tempo	1 - Apoio federal 2 - Apoio estadual 3 - Apoio municipal	Dissertações, teses, livros, documentos públicos municipais e entrevistas
Apoio de outras organizações: Apoio recebido de organizações, exceto do governo, para o desenvolvimento da indústria dos municípios pesquisados	Identificação de ações de apoio provenientes de organizações exceto governamentais, para o desenvolvimento da indústria, ao longo do tempo	1 - Apoio de outras organizações	Dissertações, teses, livros, documentos públicos municipais e entrevistas
Consequências : concequência do apoio governamental para o desenvolvimento do APL de Franca, sobre a indústria de SJB	Identificação das possíveis consequências do apoio governamental, ao APL de Franca, para a indústria de SJB, na percepção dos empresários joaquineses	1 - Possíveis consequências	Entrevistas
Estratégias: ações com relação às consequências do apoio governamental ao APL de Franca	Identificação de ações estratégicas já iniciadas ou pretendidas, pelos empresários de SJB, em reação às possíveis consequências do apoio governamental ao APL de Franca	1 - Estratégias iniciadas 2 - Estratégias futuras	Entrevistas

#### Quadro 2: Operacionalização do conceito apoio organizacional

Fonte: elaborado pelo autor

### 3.8.3 Relações Interorganizacionais e Capital Social

Definições constitutivas: a) Relações Interorganizacionais - processos de interação entre organizações em redes e ambientes; e b) Capital Social - recursos enrustados em redes sociais regidas por um conjunto de valores ou normas informais, acessados por meio de ações cooperativas.

Variável/Definição	Operacionalização	Indicador	Fonte de Informação
Participação Cívica: participação em atividades que influenciam a sociedade local	Identificação do grau de leitura de publicações da comunidade local, participação em eleições e grupos sociais	1 - Leitura de publicações 2 - Participação em eleições 3 - Participação em grupos	Entrevistas
Raio de confiança: normas cooperativas como honestidade e reciprocidade	Identificação de evidências sobre a cooperação, honestidade e reciprocidade nos ambientes empresariais pesquisados	1 - Cooperação 2 - Honestidade 3 - Reciprocidade	Entrevistas
Preocupação com o bem-estar coletivo: preocupação dos empresários com o bem-estar	Identificação de evidências sobre a preocupação dos empresários com o bem-estar de suas comunidades	1 - Preocupação com os im-pactos de suas decisões	Entrevistas
Relacionamentos: formas como ocorrem os relacionamentos entre os empresários nos municípios pesquisados	Identificação de indícios sobre a formação de redes e demais formas de relacionamentos entre os empresários	1 - Familiares no setor 2 - Relações com outros empresários 3- Tipos de relacionamentos	Entrevistas
Formalização: características da formalização dos relacionamentos interorganizacionais	Identificação de características quanto à formalização dos relacionamentos interorganizacionais (formais e/ou informais)	1 - Formalidade das relações	Entrevistas
Investimentos: realização de investimentos nas relações sociais	Identificação de ações que tenham como objetivo o investimento nas relações sociais mantidas com atores ligados à produção de calçados no município	1 - Realização de investimentos nas relações sociais	Entrevistas
Criação e manutenção do capital: ações para a criação e manutenção do capital social	Identificação de características e ações ligadas à proximidade, estabilidade e ideologia, que atuam como criadores e determinantes da trajetória do capital social	1 - Preferência pelos posicionamentos organizacionais ou pessoais 2 - Imposição de ideologia	Entrevistas
Retornos: retornos obtidos com a utilização do capital social existente	Identificação de vantagens obtidas da utilização do capital social das relações entre atores ligados à produção de calçados no município	1 - Retornos obtidos 2 - Utilização do capital social para sobrevivência do grupo	Entrevistas

### Quadro 3: Operacionalização dos conceitos de relações Interorganizacionais e capital social

Fonte: elaborado pelo autor

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo é dedicado à apresentação dos resultados obtidos com as pesquisas, bem como às discussões sobre as características das concentrações,

relacionamentos interorganizacionais e apoio governamental para o desenvolvimento da indústria calçadista de Franca e São Joaquim da Barra.

#### **4.1 Características das Concentrações Geográficas de Empresas**

Nesta seção são descritas as evidências sobre a formação das concentrações geográficas de empresas do setor calçadista nos municípios pesquisados, partindo do seu surgimento e passando por sua evolução e características atuais até a sua tipificação. A descrição segue a cronologia de fatos identificados e aborda as questões relacionadas à Franca e São Joaquim da Barra em seqüências distintas, a fim de facilitar a compreensão do leitor sobre cada concentração.

##### **2.1.1 O Surgimento da Indústria Calçadista de Franca**

A região onde está localizada a cidade de Franca era conhecida como Sertão do Capim Mimoso e o início do seu processo de povoamento data do final do século XVIII. Por ela passava o Caminho dos Guayazes ou Estrada dos Goyazes, que ligava a cidade de São Paulo à Vila Boa de Goiás atravessando uma área conhecida como Sertão do Rio Pardo. Uma das funções da estrada era a de servir ao transporte de sal, desembarcado em Santos e distribuído nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso por meio de carros de boi (NAVARRO, 2006).

Ao longo do Caminho dos Guayazes surgiram pequenas aglomerações populacionais que serviam de pouso aos viajantes e ao comércio de sal, dentre as quais a que daria origem à Freguesia da Franca. A Freguesia de Nossa Senhora da Conceição da Franca do Rio Pardo nasceu em 1805 como estratégia de contenção à

cobiça dos mineiros pela região, geograficamente localizada na Capitania de São Paulo (MELLO, 2004; NAVARRO, 2006).

Ainda no século XIX, o que antes era apenas um pouso para os viajantes e entreposto para o sal passou a ser ponto de origem de outras mercadorias produzidas por imigrantes mineiros que ali formaram fazendas com plantações de alimentos e rebanhos. Quanto aos rebanhos a literatura evidencia que sua criação era facilitada pelas características do solo e vegetação, as quais permitiam facilmente a substituição do cerrado então existente por pastagens. As mercadorias ali produzidas, que incluíam couro, queijos, milho, feijão, rapadura e toucinho, eram transportadas para Campinas e de lá seguiam para outros centros consumidores (MELLO, 2004; NAVARRO, 2006).

Essa intensificação na movimentação de mercadorias fez com que a Freguesia também se transformasse em um ponto para a realização de consertos de arreios e confecção de pequenas peças de couro cru, o que deu origem à produção de artigos derivados do couro. Aos poucos as atividades envolvendo o couro passaram a incluir o conserto de sapatos e, em 1814, a Freguesia já contava com 8 oficiais de sapateiro. O número de oficinas foi ampliado para 14 em 1820 e para 32 em 1832 (MELLO, 2004; NAVARRO, 2006; PIZZO, 1999).

Em 1821 a Freguesia recebeu a denominação de Vila Franca do Imperador e, em 1846, foi promovida à categoria de cidade. As atividades produtivas passaram a incluir também o café, cujo primeiro registro refere-se à produção de 261 arrobas em 1836. Entretanto, a falta de mão-de-obra e as dificuldades de transporte inviabilizavam a produção de café para exportação, o que conteve a expansão dessa atividade na época (NAVARRO, 2006).

Na segunda metade do século XIX, a produção e o comércio em Franca passaram por importantes transformações motivadas pela abertura do Rio Paraguai para navegação, ocorrida em 1870, e pela chegada da estrada de ferro, em 1887. A partir desses eventos houve alterações na forma de transporte e nas rotas comerciais, mas o início do chamado ciclo do café sustentou a importância da cidade (MELLO, 2004; NAVARRO, 2006).

Concomitantemente ao desenvolvimento da produção cafeeira as atividades ligadas ao couro continuaram se intensificando e tiveram como marco a fundação do primeiro curtume do município, pouco antes de 1885. O Curtume, fundado pelo padre Alonso Ferreira de Carvalho, utilizava-se de um processo

bastante rústico para o curtimento, que envolvia a utilização da casca de uma árvore chamada barbatimão, facilmente encontrada nos cerrados da região (NAVARRO, 2006).

A partir de 1905, com a inauguração da estação ferroviária de Uberaba, no estado de Minas Gerais, parte das trocas realizadas em Franca migrou para a cidade mineira, permitindo a expansão da produção de mercadorias e da atividade coureiro-calçadista no município paulista (NAVARRO, 2006).

Especificamente com relação à produção de calçados, a literatura pesquisada evidencia a importância dos empreendimentos de Carlos Pacheco de Macedo. A partir de 1909, o empresário e seus sócios desenvolviam conjuntamente atividades ligadas a arreios, couro, selaria, ferraria e artigos de sapataria, dentre os quais estavam chinelos e calçados rústicos. Nessa época o calçado de Franca ganhava mais espaço nos mercados consumidores, aquecidos com a expansão do poder de compra proporcionado pelo crescimento da produção cafeeira e pela boa aceitação dos calçados grosseiros ali produzidos, conhecidos como sapatões. A literatura também aponta para a presença de mão-de-obra italiana no município, o que teria influenciado o surgimento da produção de calçados (FALEIROS, 2000; MELLO, 2004; NAVARRO, 2006; PIZZO, 1999).

Em 1910, Franca já possuía 18 sapatarias e três curtumes. As atividades de sapataria eram realizadas também em pequenas unidades familiares, com emprego reduzido de assalariados. Até então, a atividade continuava sendo artesanal (NAVARRO, 2006).

Embora os atuais fabricantes de calçados de Franca não tenham vivido o surgimento da indústria, alguns detêm informações sobre como ocorreu esse processo. Dentre as manifestações colhidas durante as entrevistas, percebe-se como padrão a atribuição do surgimento da indústria local à antiga rota de viajantes que tinham a cidade como ponto para pouso e comércio de mercadorias, assim como para a realização de consertos de equipamentos. Os entrevistados também atribuíram a existência da produção de calçados no município ao couro disponível na região e ao barbatimão. Outra referência para a qual se encontrou repetição foi a influência dos imigrantes italianos que, segundo um dos entrevistados, teriam “vocação natural pra calçado”.

De acordo com as evidências identificadas na literatura pesquisada e nas entrevistas, a aglomeração de fabricantes de calçados em Franca tem ligações com as condições físicas locais apontadas por Marshall (1996). O autor dizia que dentre as razões para as concentrações de indústrias estavam as condições físicas como natureza do clima e solo ou facilidade de acesso. No caso francano as evidências vinculam o surgimento do aglomerado às condições do solo, que propiciaram a criação do gado bovino, e a disponibilidade de couro. A existência do barbatimão na região de Franca foi outra condição física que proporcionou o surgimento da indústria, já que a casca da árvore era um insumo para o curtimento do couro.

Entende-se que a facilidade de acesso dos viajantes à Franca e a posterior chegada da estrada de ferro, que possibilitou a intensificação do comércio e da produção local, também propiciaram o surgimento da aglomeração calçadista no município. A existência dessas vias de transporte permitiu que o couro e o calçado francano ultrapassassem os limites regionais. Foi também a presença dos viajantes que possibilitou o surgimento da atividade de selaria e consertos de arreios, que mais tarde seriam complementadas pela produção de calçados.

Estima-se que a presença dos viajantes no município tenha a ver com a afirmação de Krugman (1991) de que uma das razões para a concentração geográfica de empresas é a existência de grande demanda, que permite a minimização dos custos de transporte. O fato de Franca ter se tornado referência para a realização de consertos de arreios e outros artigos de couro sugere ter havido uma grande demanda por esses serviços para os padrões da época.

Além das condições naturais e de transporte favoráveis, Franca também contou com a mão-de-obra italiana na fase inicial da produção de calçados. Embora esta pesquisa não tenha se estendido à atividade calçadista na Itália, sabe-se que o produto italiano é reconhecido no mercado pela sua tradição e qualidade, podendo, portanto, a presença italiana ter influenciado o surgimento da aglomeração de empresas do setor calçadista em Franca. Para Marshall (1996), Krugman (1991) e Machado (2003), a difusão de conhecimento sobre processos produtivos é facilitada

pela proximidade física entre as pessoas e a execução das atividades, o que pode ter acontecido à citada mão-de-obra italiana.

Para Mytelka e Farinelli (2000) as aglomerações podem ter origem espontânea e atores relacionados ou serem induzidas por políticas públicas. No caso de Franca, todas as evidências indicam que o surgimento da aglomeração foi espontâneo, com participação fundamental de atores relacionados à pecuária, consertos de arreios e outros equipamentos que utilizavam o couro e, mais tarde, ao curtimento de couro e fabricação de calçados.

De forma resumida pode-se afirmar que a aglomeração produtiva de calçados de Franca surgiu de forma espontânea e com a participação de atores relacionados (MYTELKA; FARINELLI, 2000). Esse surgimento esteve vinculado à presença de economias externas, originadas de condições físicas favoráveis como a proximidade a matérias-primas e infra-estrutura de transportes (MACHADO, 2003), e por economias internas, relacionadas à proximidade física e cognitiva (CROCOO et al., 2003).

### 2.1.2 A Evolução da Indústria Calçadista de Franca

No início do século XX, as atividades coureiro-calçadistas começaram a sofrer um processo de mecanização em Franca. O primeiro registro de mecanização refere-se ao Curtume Cubatão, que já operava com máquinas alemãs em 1914. O curtume Progresso, fundado pelo padre Alonso Ferreira de Carvalho, também sofreu um processo de mecanização após ser vendido para Carlos Pacheco de Macedo e o banqueiro carioca Christiano Hachler. Os equipamentos do Curtume Progresso também tinham origem alemã, assim como o gerente de produção Josef Marx (FALEIROS, 2000; MELLO, 2004).

Em 1921, Carlos Pacheco de Macedo fundou a Calçados Jaguar, que também contava com máquinas alemãs. A fábrica adotou o método de produção em série e conseguiu reduzir custos, preços e ampliar mercados (MELLO, 2004).

Os empreendimentos de Carlos Pacheco de Macedo tiveram grande sucesso até 1926, quando dificuldades financeiras levaram à decretação da falência das empresas de seu grupo, que incluía o Curtume Progresso, a Calçados Jaguar e



uma fábrica de fósforos. Com o encerramento das atividades dessas empresas encerrou-se também o primeiro ciclo de industrialização da atividade calçadista de Franca (MELLO, 2004).

Nos anos seguintes à quebra das empresas de Carlos Pacheco de Macedo tanto a indústria de calçados quanto a de curtimento continuaram seu processo de expansão, com maior destaque para as empresas ligadas ao curtimento de couro. Nessa altura os curtumes não dependiam mais da pecuária francana e tinham como fornecedoras cidades do Triângulo Mineiro, Goiás, Mato Grosso e os municípios de Barretos e São Paulo. Ainda na primeira metade do século XX, o couro de Franca passou a ser exportado para países da Europa e para o Paraguai (NAVARRO, 2006).

Na década de 1930 a indústria de calçados de Franca não ultrapassava os limites locais e os sapatões já não mais conseguiam competir em preço com os produtos concorrentes. Essa situação começou a mudar com a criação do departamento de crédito agrícola e industrial no primeiro governo de Getúlio Vargas, cujas ações deram novo impulso à indústria calçadista francana. Essas ações incluíam facilidades na abertura de contas correntes no Banco do Brasil e a oferta de linhas de crédito para investimentos em infra-estrutura e capital de giro. A partir de então a indústria voltou a modernizar-se e inaugurou o período de transição do sapatão para produtos de melhor qualidade, beneficiando especialmente os curtumes, que muitas vezes conjugavam a atividade de curtimento do couro com a produção de calçados (NAVARRO, 2006).

O marco da retomada da industrialização em Franca, ocorrida no final da década de 1930, teve como atores de destaque os senhores Antônio Lopes de Mello, Miguel Sábio de Mello, Pedro Spessoto e João Palermo. Os autores pesquisados também citam como integrantes desse processo as empresas Honório & Cia e a Calçados Samello, de propriedade de Miguel Sábio de Mello. Essa época também foi marcada pela chegada das máquinas americanas, que passaram a compartilhar o mercado local com máquinas alemãs (MELLO, 2004; NAVARRO, 2006).

A participação das máquinas americanas na indústria de calçados de Franca tomou maior corpo após o início da segunda guerra mundial, quando

surgiram dificuldades na importação de peças de reposição vindas da Alemanha e da República Tcheca. Aproveitando-se da situação, a americana United Shoes Machinery Company (USMC) passou a propor a substituição das máquinas em atividade pelas produzidas pela empresa. A substituição se dava por meio de contratos de arrendamento e com a garantia de assistência técnica. A USMC teve sucesso em sua investida e diversas empresas locais aderiram às novas máquinas (MELLO, 2004; NAVARRO, 2006).

Na década de 1940 surgiram em Franca novas empresas ligadas ao calçado como a Manufatureira de Borrachas Amazonas. Inicialmente a empresa produzia saltos para calçados e aproximadamente 30 anos depois passou a produzir também adesivos e produtos derivados de termoplásticos e poliuretano. Nas décadas de 1950 e 1960 a cadeia produtiva do calçado francano, que já contava com curtidoras de couro e fabricantes de saltos e calçados, foi complementada com o surgimento das fabricantes de máquinas Ivomaq e Poppi (FALEIROS, 2000; NAVARRO, 2006; PIZZO, 1999).

Principalmente a partir da década de 1940, a indústria calçadista francana foi caracterizada por inovações, concessões e retiradas de incentivos governamentais, início e intensificação da atividade exportadora, alternâncias no nível de produção devido às oscilações na demanda do mercado e pela consolidação da atividade como a principal atividade industrial do município.

A Calçados Samello teve papel de destaque no campo das inovações locais. Na década de 1940 a empresa foi responsável pela construção do primeiro prédio projetado para produção de calçados do município e pelo lançamento dos mocassins no Brasil. Os mocassins representavam ganhos significativos no processo produtivo devido à sua simplicidade em comparação aos demais. O produto tornou-se um sucesso no mercado nacional e a referida simplicidade, somada a baixa necessidade de capital financeiro, permitiu que o número de fabricantes se expandisse em Franca. Na década de 1960 a Samello voltaria a inovar com a incorporação da esteira mecânica no processo produtivo, assim como com o início da atividade exportadora (MELLO, 2004; NAVARRO, 2006).

Diante da necessidade de dólares no mercado interno o governo militar, iniciado em 1964, criou uma série de incentivos às exportações que também beneficiaram a indústria de calçados de Franca. Dentre os incentivos concedidos ao

setor calçadista estiveram a isenção do Imposto Sobre Produtos Industrializados (IPI), Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Imposto de Renda (IR), impostos sobre a importação de máquinas e a utilização do *draw-back*, mecanismo que isenta de impostos os insumos importados que comprovadamente são utilizados em produtos exportados. Também foram concedidos benefícios relacionados ao Imposto Sobre Operações Financeiras (IOF), financiamentos com taxas de juros favoráveis e intervenções no câmbio para estimular as exportações (MELLO, 2004; NAVARRO, 2006).

Em meados da década de 1970 foram instaladas em Franca uma unidade do Serviço Nacional da Indústria (Senai) e o Núcleo Tecnológico de Couros, Calçados e Afins, vinculado ao Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT). Ambas organizações tinham como finalidade apoiar a indústria calçadista local. Nessa mesma época iniciou suas atividades a Assessoria Técnica e Comercial Ltda (Asteco), criada por treze empresas calçadistas com a finalidade básica de promover as exportações de seus sócios. Mais tarde a Asteco seria incorporada pela Abicalçados (MELLO, 2004; NAVARRO, 2006; Sindifranca, 2006b).

A partir de pressões do governo americano os fabricantes de calçados brasileiros tiveram incentivos fiscais retirados na década de 1980, mas as empresas já estavam estruturadas para exportar e competir, o que permitiu que as vendas externas continuassem crescendo. A partir de 1985 até a década de 1990 a indústria calçadista de Franca passou por alguns momentos de instabilidade, contando para isso com a influência de decisões governamentais. Durante esse período, os momentos que se destacaram foram o ano de 1987, com forte redução da demanda interna em função da crise econômica ocorrida após o fracasso no Plano Cruzado, a abertura comercial empreendida pelo governo Collor no início da década de 1990, que proporcionou maior competitividade aos calçados importados, e a valorização da moeda nacional em 1994, que reduziu a competitividade do calçado brasileiro (MELLO, 2004; NAVARRO, 2006; PIZZO, 1999).

Mesmo com todas as oscilações pelas quais passou a indústria de calçados de Franca na segunda metade do século XX, esse período ficou marcado pela ascensão das atividades ligadas ao couro e calçados, que se tornaram as mais representativas do ramo industrial em Franca. Em 1965, mais de 80% da produção



As entrevistas realizadas também indicaram o apoio municipal por meio do auxílio à realização das primeiras edições da atual Feira Internacional de Calçados, Acessórios de Moda, Máquinas e Componentes (Franca), bem como pela criação do Distrito Industrial de Franca, que beneficia as empresas que lá se instalam com isenção temporária de IPTU e ISSQN. Os entrevistados também apontaram o apoio do Sebrae e da Apex, considerados incentivadores do desenvolvimento da indústria calçadista local.

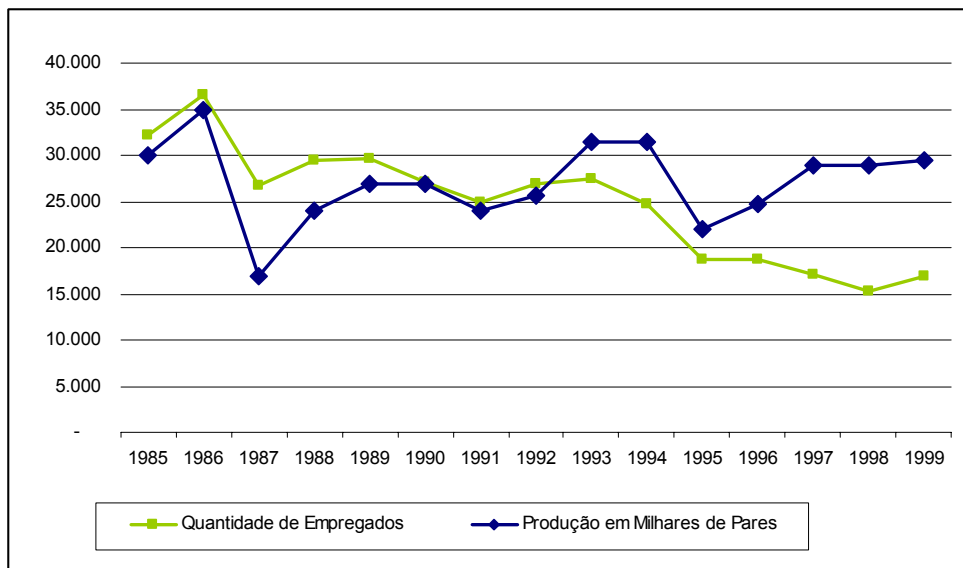
No campo das inovações, Machado (2003) aponta evidências de que os arranjos produtivos locais originam-se de inovações radicais no processo que, combinados com condições locais, criariam novos paradigmas de produção, com economias de escala superiores às existentes. Essa afirmativa também parece ser válida para a aglomeração de Franca, considerando a existência de eventos que possibilitaram o surgimento e proliferação da atividade coureiro-calçadista pelo município. Esses eventos foram a transição da utilização do couro cru para o couro curtido, a profissionalização da gestão da produção, a adoção de máquinas e da esteira mecânica no processo produtivo, o lançamento da modalidade de arrendamentos de máquinas, o desenvolvimento e difusão das técnicas de produção dos mocassins e, finalmente, a implementação da atividade exportadora.

As entrevistas também apontaram diversas evidências quanto às vantagens relacionadas à mão-de-obra especializada. Marshall (1996) afirmou que os patrões estão sempre dispostos a recorrer a qualquer lugar em que possam encontrar uma boa seleção de operários dotados de habilidades especiais. Não foram encontradas evidências específicas com relação a investidores de fora do município, mas verificou-se que os patrões de hoje são provenientes de outras fábricas onde aprenderam o ofício, afora poucas exceções que iniciaram seus empreendimentos por influência de amigos ou pelo ideal de proprietário de uma fábrica. Essa poderia ser uma evidência de que a existência de mão-de-obra qualificada no município facilita a abertura de novos negócios. Outro facilitador, de acordo com os entrevistados, é a baixa necessidade de capital requerida pela atividade.

Do lado negativo, Marshall (1996) afirmou que a exposição a crises decorrentes da diminuição na procura pelos produtos da coletividade de empresas concentradas pode causar prejuízos, como a diminuição da renda local. Embora esta pesquisa não tenha se concentrado em informações sobre o nível de renda em

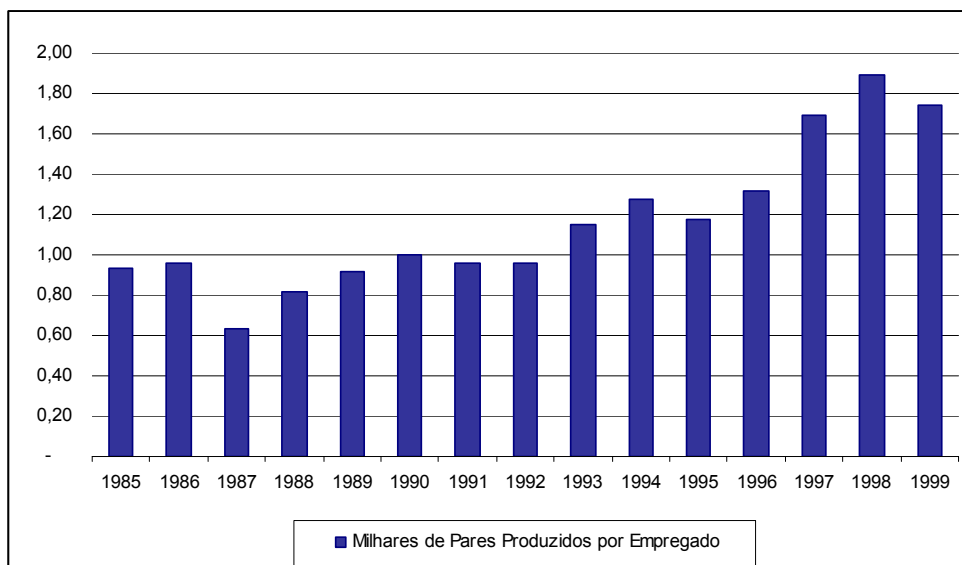
Franca ao longo dos anos, suspeita-se que possa ter ocorrido variações negativas na renda local nas décadas de 1980 e 1990. Nesse período, houve não só momentos em que a procura pelos produtos do município foi menor, como também houve um aumento significativo na quantidade de pares produzidos por funcionário.

Conforme os gráficos apresentados em seguida, a produção de calçados em Franca em 1999 esteve próxima de 30 milhões de pares, o que representa o mesmo nível de 1985. No mesmo período, a produtividade medida em pares por empregado aumentou o equivalente a 87%, deslocando-se de 930 para 1.740 pares por ano. Também no mesmo período o número de pessoas ocupadas na fabricação de calçados decresceu 47%:



**GRÁFICO 10: Produção e emprego na fabricação de calçados em Franca – 1985 a 1999**

Fonte: Sindifranca (2006), organizado pelo autor.



**GRÁFICO 11: Pares produzidos por empregado em Franca – 1985 a 1999**

Fonte: Sindifranca (2006), organizado pelo autor.

Referindo-se a Marshall (1996), Machado (2003) afirma que nos APLs as eventuais quedas ou crescimentos na demanda por trabalhadores de uma empresa seriam compensados por movimentos contrários em outras empresas. A autora aborda essa questão do ponto de vista dos riscos dos APLs para empresas e empregados. Os dados apresentados nos gráficos anteriores permitem afirmar que essa hipótese pode não ser verdadeira para momentos em que todo o setor é atingido por uma crise, como a percebida na demanda por calçados no mercado interno em 1987. Neste caso, entende-se que os governos e as sociedades onde estão localizados os APLs devem se manter vigilantes quanto ao grau de dependência da economia local para com o Arranjo.

### 2.1.3 Características Atuais da Indústria Calçadista de Franca

Nos dias atuais o município de Franca conta com a presença de diversas empresas da cadeia produtiva do calçado. Em pesquisa focada em parte da cadeia produtiva do calçado, Tristão (2000) identificou em Franca a presença de curtumes e fabricantes de diversos componentes, dentre os quais solados, palmilhas, saltos, calcanheiras, matrizes, máquinas, embalagens e formas. Também foi citada, durante

a realização das entrevistas para este trabalho, a presença de fabricantes de produtos químicos como adesivos e solventes.

Segundo o Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais (IPES, 2005 apud SINDIFRANCA, 2006), em pesquisa datada de setembro de 2005, Franca conta com 760 empresas fabricantes de calçados. Os dados do instituto apontam a predominância de pequenos e médios negócios, sendo que 73% das empresas detêm até 19 funcionários, 17% possuem quadro de 20 a 99 empregados, 9% detêm de 100 a 499 funcionários e 2% têm mais de 500 funcionários. Com relação ao número de ocupados nas fábricas de calçados, esse número era de 18 mil em 2005 (SINDIFRANCA, 2006).

De acordo com o Sindifranca (2006) a produção local de calçados em 2005 foi de 27,9 milhões de pares, com variação negativa de 5,42% com relação aos 29,5 milhões de pares produzidos em 1999. Embora a produção de calçados em Franca tenha se reduzido entre 1999 e 2005, o número de pares exportados no mesmo período cresceu 106%, saindo de 4,1 para 8,4 milhões de pares. Como consequência da conjunção da queda na produção total e aumento das exportações, a fatia da produção destinada ao mercado externo ganhou importância, atingindo 30% do total produzido no município em 2005. A tabela a seguir apresenta dados sobre a produção francana entre 1999 e 2005:

**TABELA 2: Estatísticas da Indústria Calçadista de Franca – 1999 a 2005**

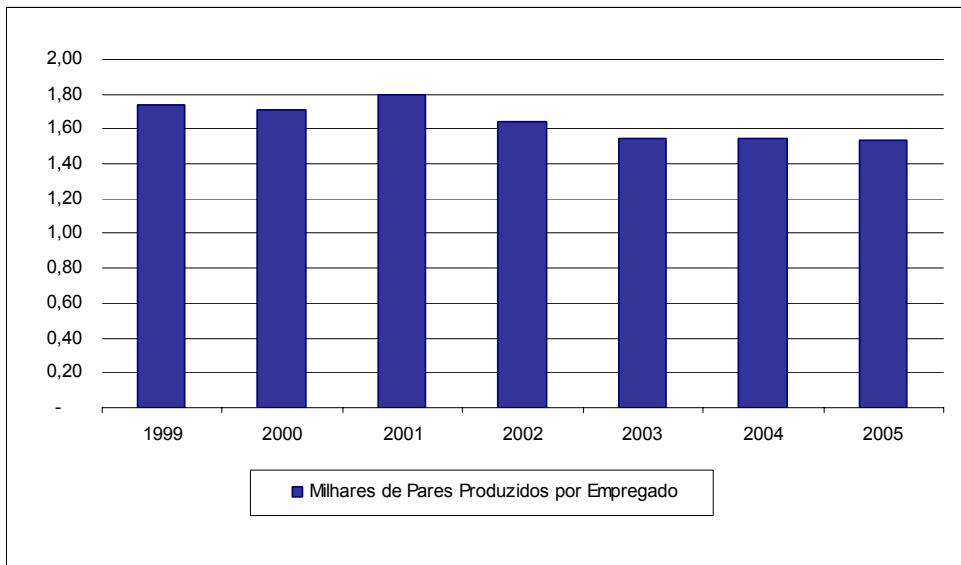
<b>Ano</b>	<b>Produção*</b>	<b>Merc. Interno</b>	<b>Merc. Externo</b>	<b>Empregos</b>
<b>1999</b>	29.500	86%	14%	16.927
<b>2000</b>	32.500	83%	17%	18.975
<b>2001</b>	32.500	81%	19%	18.117
<b>2002</b>	30.000	80%	20%	18.285
<b>2003</b>	32.100	78%	22%	20.799
<b>2004</b>	35.400	71%	29%	22.954
<b>2005</b>	27.900	70%	30%	18.140

\* Em milhares de pares

Fonte: Sindifranca (2006), organizada pelo autor.

A quantidade de pares produzidos por funcionário também caiu na comparação entre 1999 e 2005, variando de 1.740 para 1.540, como apresentado no gráfico 12.





**GRÁFICO 12: Pares produzidos por empregado em Franca – 1999 a 2005**

Fonte: Sindifranca (2006), organizado pelo autor.

Atualmente as fábricas de Franca produzem calçados masculinos, femininos e infantis, com predominância dos modelos masculinos (SINDIFRANCA, 2006).

Do ponto de vista do apoio organizacional, a indústria calçadista de Franca conta com entidades dedicadas ao desenvolvimento tecnológico, formação de mão-de-obra, promoção do desenvolvimento de micro e pequenas empresas e promoção das exportações entre outras. Dentre essas organizações, estabelecidas ou atuantes no município, foram citadas ou visitadas durante as pesquisas:

- a) Grupo de Trabalho Arranjos Produtivos Locais (GTP-APL);
- b) Centro de Tecnologia de Couro e Calçados do IPT;
- c) Prefeitura Municipal de Franca;
- d) Serviço Nacional da Indústria (Senai);
- e) Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae);
- f) Agência de Promoção às Exportações (Apex);
- g) Sindicato da Indústria de Calçados de Franca (Sindifranca);
- h) Associação Comercial e Industrial de Franca (ACIF);

- i) Centro Universitário Uni-FACEF;
- j) Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP).

Conforme apresentado anteriormente, existe uma série de termos e definições sobre as concentrações geográficas de empresas, tendo sido feita opção pelo termo arranjos produtivos locais (APLs) para o desenvolvimento deste trabalho. Dentre os métodos utilizados no Brasil para a identificação de APLs está o Quociente Locacional de Franca em 2004 (QL de Franca/2004) (PUGA, 2003). A seguir é apresentado o QL de Franca/2004 calculado com base em dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) e da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2006a; 2006b). Os dados utilizados referem-se ao número de trabalhadores no país e de trabalhadores no subsetor da indústria de calçados, sob a perspectiva nacional e do município de Franca. Todos os dados são referentes ao ano de 2004, por serem os mais recentes disponíveis:

**TABELA 3. Quociente Locacional de Franca em 2004**

A	B	C	QL de Franca/2004
24.085	67.289	312.579	31.407,576
Fonte: MTE (2006), organizada pelo autor.			

Onde:  
 A = Número trabalhadores em Franca (calçados)  
 B = Número trabalhadores em Franca (todos)  
 C = Número trabalhadores em País (calçados)

Em seu trabalho de identificação de Arranjos, Puga (2003) considerou como APLs as concentrações onde o QL fosse superior a 5 e houvesse o mínimo de 50 empresas e 1000 empregados no setor e região estudados. De acordo com os cálculos, o QL de Franca no subsetor do calçado é de 35,96. Quanto aos demais requisitos para que uma concentração seja caracterizada um APL, de acordo com o Sindifranca (2006), apenas o segmento de fabricação de calçados contou com mais de 700 empresas que empregaram 18 mil pessoas em 2005.

Segundo Puga (2003), a identificação de APLs pode ser reforçada com a utilização do Gini Local (GL), que tem a finalidade de evitar que aglomerações de empresas pertencentes a setores dos quais as atividades estejam bastante dispersas no país sejam classificadas como APLs. Entretanto, a aplicação da metodologia de cálculo do GL ficou inviabilizada por exigir a utilização de quocientes locais de outras localidades, os quais não foram obtidos por estarem fora do escopo deste trabalho.

Diante das informações apresentadas sobre a atividade produtiva de calçados em Franca, conclui-se que está configurado no município um arranjo produtivo local do setor calçadista. Essa conclusão deve-se ao fato de ali existirem predominantemente pequenas e médias empresas, agrupadas em torno da produção de calçados, com alto quociente locacional comparado ao padrão utilizado

por Puga (2003). Além disso, foi identificada a presença de diversos atores e relações interorganizacionais em torno da atividade calçadista no município.

No nível interorganizacional, há em Franca a possibilidade e existência de interações entre diversos tipos de organizações, incluindo as citadas na definição de arranjos produtivos locais do Sebrae (2004), quais sejam: empresas produtoras de bens e serviços, centros de pesquisa, centros de capacitação e treinamento e unidades de pesquisa e desenvolvimento, públicas e privadas. No mesmo ambiente, também foi identificada a presença de vários atores que se relacionam em bases formais e informais. Como exemplo de relação formal há o processo de construção de um depósito de lixo, onde foi identificada a atuação de empresários, representados pelo Sindicato dos Fabricantes de Calçados de Franca, e o governo municipal. Quanto aos relacionamentos informais, diversos empresários francanos disseram que praticam ou já praticaram pequenos empréstimos de máquinas, equipamentos ou insumos envolvendo outras empresas, com base nas relações de amizade.

#### 2.1.4 O Surgimento da Indústria Calçadista de São Joaquim da Barra

Assim como em Franca, a história da indústria calçadista de São Joaquim da Barra se confunde com a história da cidade. A área onde hoje está localizado o município era parte do Sertão do Rio Pardo e seu povoamento foi iniciado no princípio do século XIX, com a chegada de imigrantes do sul do estado de Minas Gerais. Nessa época, a região era composta por fazendas onde uma das atividades desempenhadas era a criação de gado bovino. De acordo com registros da Vila Franca, 14 produtores rurais do município declaram a posse de 1863 cabeças de gado em 1829 (FALLEIROS, 1995).

De acordo com Falleiros (1995), São Joaquim servia para o pouso de viajantes e tropeiros que viajavam entre Nuporanga e Ipuã, ganhando maior relevância com a chegada da estrada de ferro da Companhia Mogiana, em 1902. Com a chegada do novo meio de transporte, o então Distrito de São Joaquim passou a ser receptor de produtos da região, dentre os quais lenha, tijolos, telhas, suínos e cereais. Mais tarde, em 1917, São Joaquim se transformaria em município e, em 1944, teria seu nome alterado para São Joaquim da Barra.

A atividade comercial ganhou maior relevância no município nas décadas de 1930 e 1940, quando a cidade recebia grãos de café para beneficiamento e embarque nos trens da Companhia Mogiana. Com o tempo os fazendeiros foram erradicando seus pés de café, diminuindo a importância do produto na economia local (FALLEIROS, 1995).

A confecção de calçados surgiu no município por iniciativa dos irmãos italianos Ernesto e Ezequiel Barbanti, esse último conhecido como Quilo Barbanti (FALLEIROS, 1995). Não foi possível obter o ano exato em que os irmãos iniciaram a produção de calçados, mas acredita-se que tenha sido nos primeiros anos do século XX. Essa inferência deve-se ao fato de que, em seu livro, Falleiros (1995, p. 141) deu seqüência a esse assunto afirmando que “um pouco mais tarde, em 1906, um outro italiano, Fidélis Rossini, faria funcionar uma pequena oficina e loja, produzindo e consertando calçados por encomenda”. Ainda de acordo com Falleiros, os Barbanti logo abandonaram a produção e conserto de calçados.

Mesmo com a saída dos Barbanti, a produção local, que assim como em Franca foi inicialmente destinada aos consumidores locais, continuou se fortalecendo e surgiram novos empreendimentos ligados ao calçado, incluindo um curtume. Em 1909, Francisco Zelesnikar fundou o primeiro curtume da cidade, chamado Curtume Joaquinense. Além do curtimento de couro, o Curtume produzia solas de couro para calçados. Até 1920, outros fabricantes iniciaram suas atividades no ramo de calçados. São citados os Irmãos Zelesnikar, José Firmo, José Tobias, os Irmãos Barbierato e José Leandro Tibúrcio (FALLEIROS, 1995).

Perguntados quanto ao surgimento da indústria calçadista local, a maioria dos empresários joaquinenses demonstrou desconhecer como isso ocorreu. Mesmo assim, foi possível obter informações que reforçam as informações descritas por Falleiros (1995), como a de que a indústria local teve seu início nos primeiros anos do século XX. De acordo com o empresário João Scarpellini, citado como o mais antigo fabricante em atividade no município, os primeiros fabricantes locais foram João Santos e integrantes das famílias Mauad e Rossini. Também são citados pelos entrevistados, embora de forma isolada, os senhores Aldo Pena, Austero, Abílio e a família Deieno, como sendo integrantes dos primeiros grupos de fabricantes da indústria local.

Alguns também citaram que o surgimento da indústria na cidade contou com a presença de curtumes e que a fabricação de calçados local, dedicada

inicialmente à produção de botinas para uso na área rural e sandálias femininas, superava em importância a de Franca. Entretanto, a informação de que já em 1910 havia 18 sapatarias e três curtumes em Franca, apresentada por Navarro (2006), não permitiram a confirmação dessa afirmativa.

São poucas as informações que dão conta do surgimento da indústria calçadista de São Joaquim da Barra, mas foram possíveis algumas conclusões com base no material analisado. Assim como em Franca, o surgimento das atividades ligadas ao calçado em São Joaquim da Barra contou com a presença da mão-de-obra de imigrantes italianos e da atividade de curtimento de couro. Embora não tenham sido encontradas evidências sobre a origem do couro beneficiado no município, acredita-se que a pecuária local também possa ter estimulado o surgimento dessa atividade.

Diante das evidências apresentadas, conclui-se que a indústria calçadista de São Joaquim da Barra teve origem espontânea e atores relacionados (MYTELKA; FARINELLI, 2000), dentre os quais destaca-se a atuação dos fundadores do primeiro curtume do município e a presença de mão-de-obra de origem italiana, para a qual existiria uma espécie de pré-disposição para a fabricação de calçados, conforme dito anteriormente. Entende-se, também, que outra razão para o surgimento da indústria foi a existência de condições físicas favoráveis (MACHADO, 2003), relacionadas à disponibilidade de pastos e bovinos, couro curtido e o pertencimento da localidade a uma rota comercial.

#### 2.1.5 A Evolução da Indústria Calçadista Joaquinense

A transição da produção artesanal para a fabricação de calçados foi marcada pela instalação da oficina de João Santos, no início da década de 1930. Foi a partir da oficina de João Santos que se iniciou a terceirização de etapas do processo produtivo, transferindo-se algumas atividades para serem realizadas em residências de famílias. Também foi João Santos quem deu início à importação de mão-de-obra especializada, buscando-a em Franca. Mais tarde, muitos dos empregados da oficina de João Santos tornaram-se gerentes ou proprietários de

fábricas, como os senhores Rossini, Abrahão Mauad, Leandro, Stori, Fábio Prócia e Aristides Trobini (FALLEIROS, 1995).

Em 1934, nasceu a Calçados Mauad, viabilizada por uma sociedade entre Abraão Mauad e Francisco. Em 1942 a fábrica recebeu como sócios os irmãos Nassime e José Mauad e passou a se chamar Irmãos Mauad Ltda. Dois anos mais tarde, Nassime e Francisco saíram da sociedade e fundaram, em 1945, a Fábrica de Calçados Georgita. Um ano antes (1944) também foi fundada a fábrica dos Irmãos Rossini, destruída por um incêndio em 1966. Em 1947, um ex-funcionário da família Rossini, chamado Álvaro Sustena, também inaugurou sua oficina em conjunto com sua esposa.

No final da década de 1940, uma publicação local trazia anúncios de 7 empresas ligadas à atividade coureiro-calçadista em São Joaquim da Barra, sendo quatro dedicadas à produção de calçados, um curtume e duas selarias (FALLEIROS, 1995).

De acordo com Falleiros (1995), na década de 1960 a cidade era reconhecida pela produção de calçados, que incluía sapatos, botinas, sandálias e tamancos. Nessa época, a distribuição já ultrapassava os limites locais e atendia municípios vizinhos e cidades dos estados de Minas Gerais e Goiás. Em 1965, estatísticas locais apontavam para a existência de 26 fábricas com 436 empregados. A produção era destinada ao consumo de homens, mulheres e crianças. Outro registro estatístico da época (1967), publicado pelo IBGE, dizia que a indústria de transformação local detinha 69 estabelecimentos com 716 operários, dois quais 20 estabelecimentos e 396 operários dedicavam-se à fabricação de calçados. Em 1991, os registros municipais apontavam a existência de 40 fábricas de calçados no município (FALLEIROS, 1995).

Diferente do que ocorreu em Franca, não houve em São Joaquim da Barra uma expansão na variedade de atividades ligadas à indústria de calçados, com exceção do surgimento de fabricantes de solados de plástico injetado, conforme verificado por meio das entrevistas. Portanto, o movimento verificado no sentido de reforçar os atributos do Diamante da Vantagem Competitiva foi bastante limitado no município. Essa afirmação é realizada com base em manifestações de diversos dos empresários locais entrevistados, que declaram existir forte dependência de fornecedores de insumos localizados em Franca, o que exige a realização de viagens quase diárias ao município vizinho.

Não se constatou, em São Joaquim da Barra, a existência de qualquer apoio organizacional para o desenvolvimento da indústria, exceto ações de abrangência nacional como a isenção do IPI e a recente alteração na alíquota do ICMS incidente sobre o calçado, reduzida de 18% para 12% por iniciativa do governo estadual. Também não foi encontrada qualquer evidência de ações conjuntas dos empresários locais no sentido da criação de organizações de apoio ao desenvolvimento da indústria, como aconteceu em Franca com a criação da Asteco, por exemplo.

A teoria de Marshall (1996), apoiada por Machado (2003) e Krugman (1991), de que a proximidade física facilita a difusão de tecnologias e informações gerando *spillovers* também foi confirmada em São Joaquim da Barra. Assim como ocorreu com diversos fabricantes de calçados no momento inicial da indústria, muitos dos atuais empresários envolvidos com essa atividade são egressos de fábricas de calçados e apontam o pré-domínio do ofício como principal razão para a abertura de seus negócios. Outras citações de razões para o ingresso no setor apontaram influências de pessoas da família e, ainda, a identificação de oportunidade para a realização de um ideal e realização de investimento.

Ainda com base em Marshall (1996), empresas e pessoas procuram regiões onde há concentração de empreendimentos no exercício de sua atividade. Nesse sentido, embora de forma tímida, também foi constatada a migração de profissionais especializados para São Joaquim da Barra. As evidências para essa constatação são o caso da chegada de especialistas a um dos primeiros empreendimentos da cidade, citado por Falleiros (1995), a presença de um gerente de produção, em atividade, que chegou ao município especificamente para trabalhar em uma das fábricas locais e a busca de trabalho por operários egressos de outras cidades com tradição no setor calçadista. Os casos mais recentes aqui citados foram verificados por meio das entrevistas com representantes da indústria local.

#### 2.1.6 Características Atuais da Indústria Calçadista de São Joaquim da Barra

Dentre os elos integrantes da cadeia produtiva do couro e calçados apenas cinco foram identificados em São Joaquim da Barra, sendo a pecuária,

curtumes, fabricação de componentes, fabricação de calçados de couro e fabricação de embalagens. De acordo com os fabricantes de calçados locais, a maioria dos insumos necessários para a produção é obtida em Franca, para onde muitos viajam diariamente com a finalidade de obter esses insumos.

Encontram-se em atividade, no município, 17 fábricas de calçados, 3 curtumes, 2 fábricas de solados plásticos e uma fábrica de embalagens. A maioria desses atores foi contatada e foram entrevistados 12 fabricantes de calçados e um fabricante de solados. Também houve contatos com representantes de curtumes e com o outro fabricante de solados, mas não foi possível a realização de entrevistas com esses representantes.

De acordo com as informações obtidas nas entrevistas, a indústria calçadista local conta apenas com micro e pequenas empresas, que de acordo com a legislação federal em vigor faturam até R\$ 2,4 milhões por ano. Nas fábricas de calçados, cujos representantes foram entrevistados, trabalham 279 pessoas diretamente e 139 em atividades terceirizadas informais como o pesponto, totalizando 418 pessoas. Já na fábrica de solados, trabalham três pessoas diretamente.

Juntas, as 12 fábricas pesquisadas produzem 833 mil pares de calçados por ano, sendo todos femininos e destinados ao mercado doméstico, excetuando-se exportações eventuais. Considerando toda a produção e força de trabalho declarada, registra-se que a produtividade por trabalhador em pares de calçados é de 1.993 por ano, superando em 30% a produtividade identificada em Franca, que foi de 1.740 pares. Entretanto, destaca-se que um indicador como “margem de ganho por par vendido” ou o que Porter (1998b) chamou de “valor criado por dia de trabalho e unidade de capital e recursos físicos empregados”, poderiam evidenciar melhor a produtividade da indústria calçadista nos municípios pesquisados, por considerar tanto as despesas incorridas no processo produtivo quanto as receitas provenientes das vendas.

Considerando que 5 das 17 fábricas de calçados do município não foram pesquisadas, entende-se válida a realização de uma projeção da produção e força de trabalho ocupada na indústria de calçados local. Para realização dessa projeção, considerou-se os números médios dos fabricantes pesquisados multiplicados pelo número de fábricas não pesquisadas, que totalizaram cinco. Para apuração dos números médios foram excluídos dos cálculos os dois maiores fabricantes do



município, por apresentarem produção anual consideravelmente superior a 100 mil pares enquanto a média dos demais foi de 39,2 mil pares.

Com as projeções, estima-se que a produção do município em 2005 tenha sido de 1 milhão de pares, produzidos por 538 empregados, conforme tabela a seguir:

**TABELA 4: Estatísticas da Indústria Calçadista de SJB – 2005**

Descrição	Produção*	Empregos
Empresas pesquisadas	833	418
Demais empresas	196	120
Total	1.029	538

\* Em milhares de pares.

Fonte: elaborada pelo autor.

Diante desses números é possível se ter uma idéia do nível de informalidade no mercado de trabalho local. Enquanto as projeções apontaram para mais de 500 pessoas ocupadas no setor, as estatísticas do Caged (MTE, 2006a) indicaram a existência de 170 empregos formais em janeiro de 2006.

Mesmo com o indicativo de um alto nível de informalidade, os números do Caged (MTE, 2006a), referentes ao ano de 2004, foram utilizados para calcular o Quociente Locacional da indústria calçadista de São Joaquim da Barra, a fim de que houvesse condições de comparação com a indústria de Franca. Realizados os cálculos, o Quociente Locacional apurado para São Joaquim da Barra foi de 1,19, enquanto em Franca o resultado foi de 35,96. Segundo o método utilizado por Puga (2003), para que uma concentração de empresas seja considerada um APL é preciso que o QL seja superior a 5. A tabela seguinte apresenta os números utilizados e o cálculo do QL de São Joaquim da Barra:

**TABELA 5: Quociente Locacional de São Joaquim da Barra – 2004**

A	B	C	D	(A/B)/(C/D)
163	13.802	312.579	31.407.576	1,19

Fonte: MTE (2006), organizada pelo autor.

Onde:

A = Número trabalhadores em SJB (calçados)

B = Número trabalhadores em SJB (todos)

C = Número trabalhadores em País (calçados)

D = Número trabalhadores em País (todos)

A distribuição dos calçados produzidos no município ocorre principalmente através de representantes comerciais, havendo também alguns casos de vendas diretas.

Com relação ao apoio de organizações para o desenvolvimento da indústria calçadista local, os entrevistados foram unânimes em dizer que não recebem nenhum tipo de apoio. Segundo o governo municipal, existem atualmente discussões junto ao Sebrae para que seja dado apoio aos fabricantes de calçados do município a partir de 2006. Os entrevistados também foram unânimes em responder que atuam de forma isolada e que os relacionamentos entre as fábricas ocorrem apenas eventualmente, com a finalidade de realização de pequenos empréstimos de materiais ou máquinas, prestação de favores como o transporte de insumos e trocas de informações em grupos restritos de amigos.

Considerando a definição do Sebrae (2004), a concentração geográfica de empresas de calçados em São Joaquim da Barra não pôde ser considerada um APL. Para o Sebrae, os APLs contam com a presença de pequenas e médias empresas agrupadas em torno de uma profissão ou negócio, onde é enfatizado o papel desempenhado pelos relacionamentos – formais e informais – entre pessoas e demais organizações envolvidas. Nesse ambiente, as empresas compartilham uma cultura comum e interagem, como um grupo, com o ambiente.

Em São Joaquim da Barra, as empresas não atuam em grupo, nem tão pouco se relacionam formal ou informalmente em torno da produção de calçados, exceto em situações eventuais. Além disso, também não existem no município centros de pesquisa, centros de capacitação e treinamento e unidades de pesquisa e desenvolvimento ligadas à atividade calçadista, as quais representariam as demais instituições envolvidas citadas pelo Sebrae (2004).

Para o caso de São Joaquim da Barra, entende-se que a denominação mais apropriada é a de aglomeração do setor calçadista. Conforme Banco do Brasil (2005), as aglomerações caracterizam-se por atividades produtivas correlacionadas numa comunidade, com vínculos frágeis de interação, cooperação e aprendizagem, contando com pouca sinergia para desenvolver o potencial crescimento competitivo. Esse entendimento decorre da presença de diversos produtores de calçados, couro e solados no município e pelo sentimento manifestado pelos empresários de que as

empresas locais operam de forma isolada e de que a cooperação se dá de forma tímida e bastante restrita. A questão dos relacionamentos e da cooperação é tratada mais detalhadamente na seção seguinte.

Sendo uma aglomeração do setor calçadista, contando não somente com empresas que fabricam calçados mas também com fabricantes de solados, embalagens e curtumes, São Joaquim da Barra também pode ser caracterizado como um arranjo produtivo local em potencial, ou seja, como um arranjo produtivo local em formação.

[jjm4]

## **4.2 Relacionamentos Interorganizacionais**

Nesta seção são apresentados os resultados e discussões referentes às características dos relacionamentos interorganizacionais, capital social e raio de confiança na indústria calçadista dos municípios pesquisados.

### **2.2.1 Características dos Relacionamentos**

Segundo Hall (1996), as relações interorganizacionais ocorrem entre organizações em redes e ambientes. Esses processos podem se dar por meio de três formas básicas, quais sejam: as parcerias diádicas, relacionamentos com a presença de uma agência focal e as redes interorganizacionais. Além dessas formas básicas, a literatura traz alguns exemplos de tipos de relações interorganizacionais como as redes, consórcios, associações comerciais, alianças, agências de voluntários, federações, *joint ventures*, *joint programs*, coalizões, cooperativas, interligações entre diretorias de empresas, agências financiadoras entre outras (OLIVER, 1990; HALL, 1996; MOL, 2001; RITTER; GEMUNDEN, 2003).

Conforme citado na seção anterior, existe em Franca mais de uma dezena de organizações com finalidades diferentes e que atuam de alguma forma no setor calçadista, como é o caso do Senai, que oferece programas de formação, e o Sindicato dos Fabricantes de Calçados, que atua na defesa de interesses de seus associados. A presença dessas organizações possibilita a existência de relacionamentos entre elas e os fabricantes de calçados, possibilitando as relações por intermédio de pequenas redes e agência focal.

A presença de relações diádicas não pôde ser confirmada pelo fato da maioria dos empresários manifestarem haver relacionamentos com outros fabricantes, o que poderia propiciar ligações entre mais do que dois fabricantes por intermédio de fornecedores, por exemplo.

Quanto aos relacionamentos com a presença de uma agência focal, alguns dos entrevistados citaram relações intermediadas pelo Sindicato dos Fabricantes de Calçados de Franca, como teria acontecido durante momentos de mudanças importantes na economia. Nessas ocasiões, o Sindicato teria servido de palco para a realização de discussões. Mais recentemente, o Sindicato também teria sido palco de uma reunião deliberativa sobre a definição do coordenador do arranjo produtivo calçadista de Franca, que contou com a presença de empresários, do Centro Universitário Uni-FACEF e do Sebrae. Registra-se que o Sindicato conta com a participação de aproximadamente 140 dos mais de 700 fabricantes de calçados de Franca.

Embora não tenham sido encontradas evidências formais, os relacionamentos em rede também ocorrem na indústria calçadista de Franca, considerando que os fabricantes locais muitas vezes se relacionam com os mesmos fornecedores, distribuidores e empresas concorrentes. Parte dos entrevistados declarou manter relacionamentos com fabricantes “amigos”, com os quais realizam eventuais empréstimos de equipamentos e principalmente de materiais. Em muitos casos essa declaração esteve acompanhada de frases como “aqui é cada um por si” e “é num grupo restrito”, demonstrando que as redes são estreitas quanto à quantidade de participantes. Com menor freqüência os entrevistados disseram que há trocas de idéias e informações. É possível perceber, também, que na maioria das vezes os relacionamentos ocorrem com base na amizade existente entre os fabricantes, cujas próprias personalidades muitas vezes se confundem com as personalidades de suas empresas.

Dentre os tipos de relações citados na literatura, a indústria calçadista de Franca conta com: a) as redes, formadas por meio das interações entre fabricantes, fornecedores e outras organizações; b) associações, como a Associação Comercial e Industrial de Franca – ACIF e o Sindicato dos Fabricantes de Calçados – Sindifranca; c) interligações entre diretorias das empresas, representadas por interações entre os proprietários de fábricas de calçados.

Em São Joaquim da Barra a única das formas de relacionamento básica encontrada é a de redes de empresas. A exemplo do que ocorre em Franca, essas redes são limitadas a pequenos grupos de empresas amigas, onde o relacionamento não é objeto de instrumentos formais e acontece de forma quase não intencional. Frases expressando a atuação isolada dos fabricantes e interações em pequenos grupos também foram comuns nas entrevistas realizadas no município. Quanto aos tipos de relacionamentos, foram identificadas: a) interligações entre diretorias; b) pequenas redes de empresários amigos; c) Associação Comercial e Industrial de São Joaquim da Barra - ACI, que segundo o governo local deverá intensificar suas interações com o setor calçadista em um projeto conjunto com a Prefeitura e o Sebrae. Talvez essa intensificação transforme a ACI em uma agência focal no futuro, mas ainda não há evidências que permitam tal classificação.

## 2.2.2 Capital Social e Raio de Confiança

Todas as definições sobre os APLs citadas neste trabalho referem-se à existência de relacionamentos entre organizações como uma das características dos arranjos. Especificamente na definição do Sebrae (2004), é citado que as firmas localizadas em APLs compartilham uma cultura comum e interagem com o ambiente sociocultural local de forma competitiva ou cooperativa. Nesse sentido, decidiu-se também pela abordagem de aspectos relacionados ao capital social, que tem como um de seus componentes a cooperação.

Segundo Putnam (2005), a cooperação voluntária é mais fácil numa comunidade que tenha herdado um bom estoque de capital social sob a forma de regras de reciprocidade e sistemas de participação cívica. Quando o nível de capital

social em uma sociedade é alto, diz-se que essa é uma comunidade cívica. Na comunidade cívica os estoques de capital social como confiança, normas e sistemas de participação tendem a ser cumulativos e reforçar-se mutuamente, redundando em equilíbrio social com elevado nível de cooperação, confiança, reciprocidade, civismo e bem-estar coletivo. De acordo com Fukuyama (2000), todas as sociedades possuem algum capital social e a diferença reside no raio de confiança, cujas bases estão em normas cooperativas como honestidade e reciprocidade.

A fim de tentar obter informações sobre o raio de confiança existente em Franca e São Joaquim da Barra, foram abordadas questões relacionadas à cooperação, confiança e participação dos entrevistados em suas comunidades, não sendo detectadas diferenças significativas entre os padrões de respostas obtidos em cada um dos municípios. Por esse motivo, os parágrafos a seguir apresentam conjuntamente as informações colhidas nos dois municípios, havendo distinção quando necessário.

Com relação à cooperação entre os fabricantes de calçados, a maior parte dos entrevistados nos dois municípios respondeu que ela existe, restringindo-se a pequenos grupos. Em Franca a cooperação se dá principalmente por meio de empréstimos de máquinas, equipamentos, materiais e informações. Um dos entrevistados citou a existência de reuniões semanais no Sindicato dos Fabricantes, onde há trocas de informações. No caso de São Joaquim da Barra, a cooperação também é reconhecida em empréstimos de máquinas, equipamentos, materiais, informações, viagens conjuntas para feiras comerciais e trocas de favores no transporte de materiais. Em ambos municípios os entrevistados manifestaram descontentamento com o grau de cooperação, considerado-o insuficiente. Segundo eles, a desconfiança entre os empresários prejudica que a cooperação seja maior.

Perguntados quanto à existência de confiança entre seus pares, a grande maioria respondeu que ela existe parcialmente e, mais uma vez, que é restrita a pequenos grupos. O argumento mais freqüente para justificar a existência de desconfiança foi de que os empresários têm receio de terem seus produtos copiados. Um dos entrevistados disse a seguinte frase: “é comum o pessoal bloquear a entrada de um colega na sua empresa porque acha que o outro vai lá pra copiar, pra ver detalhes, roubar alguma coisa que ele tem lá de mais sagrado”.

Para Putnam (2005), a confiança promove a cooperação e a cooperação promove a confiança e quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade

maior é a probabilidade de haver cooperação. Nesse sentido, entende-se que tanto em Franca quanto em São Joaquim da Barra a cooperação e a confiança estão prejudicadas por estarem presentes apenas em pequenos grupos, dificultando o aproveitamento de economias internas. No caso de Franca chama-se a atenção para o fato de que nem mesmo o envolvimento do sindicato dos fabricantes como agência focal foi capaz de produzir condições muito diferentes das verificadas em São Joaquim da Barra.

Também foram feitas perguntas com o objetivo de captar informações sobre o grau de preocupação dos entrevistados com possíveis externalidades causadas por suas decisões. Segundo Fukuyama (2000) as externalidades caracterizam-se por um benefício ou custo que recai sobre uma parte externa a uma determinada atividade. Quando a pergunta era colocada exatamente na ordem acima, ou seja, considerando o impacto das decisões dos entrevistados sobre as demais empresas, a maioria respondeu que elas não poderiam afetar os demais fabricantes do município e, por isso, não há preocupações com seus impactos. Mas quando a mesma pergunta era colocada no sentido contrário, muitos dos que diziam não haver impactos originados dessas decisões demonstraram insatisfação com a forma de agir de seus pares. Em algumas ocasiões eles também reclamaram de dificuldades com fornecedores em decorrência do não cumprimento de compromissos por parte de fabricantes do município, que também criariam dificuldades com a prática de preços muito baixos.

Os demais indicadores do capital social utilizados foram a participação em grupos sociais, tipos de relacionamentos com outros empresários do setor, hábito de leitura de jornais e participação em eleições. A maioria desses indicadores é sugerida por Putnam (2005) e aqui tem a finalidade de mensurar a participação dos dirigentes das empresas pesquisadas em suas comunidades.

Com relação à participação em grupos sociais, verificou-se em Franca que mais da metade dos entrevistados participa de clubes recreativos, sindicatos, associações do setor de atuação ou clubes de serviços, como Rotary, Loja Maçônica e Lions, além de igrejas e entidades filantrópicas. Já em São Joaquim da Barra ocorre o contrário. A maioria dos entrevistados não participa de nenhum grupo social, havendo a participação de poucos em igrejas, clubes recreativos e Loja Maçônica. Registra-se que em São Joaquim da Barra também existem os clubes de serviços citados pelos entrevistados de Franca.

Tanto em Franca quanto em São Joaquim da Barra a maioria dos entrevistados afirmou manter relacionamentos pessoais com outros fabricantes de calçados. No primeiro município predominam os relacionamentos familiares e, no segundo, os de amizade sem vínculos de parentesco. Com base nas afirmações de Fukuyama (2000) de que a questão do raio de confiança é uma das razões pelas quais muitos negócios são iniciados em família, seria possível inferir que as atuais possibilidades de cooperação em Franca são maiores do que em São Joaquim da Barra. Entretanto, a grande quantidade de fabricantes no município de Franca poderia contribuir como limitador do raio de confiança, levando os relacionamentos entre parentes a se tornarem uma alternativa em um ambiente onde as pessoas confiam pouco umas nas outras.

Quando o quesito é a leitura habitual de informativos locais, há uma clara diferença entre os níveis verificados em Franca e São Joaquim da Barra. Em Franca a leitura de jornais locais impressos é habitual para a maioria dos entrevistados. Já em São Joaquim da Barra nenhum dos entrevistados tem por hábito a leitura de publicações locais. Neste caso, conclui-se que a ausência de leitores de publicações locais em São Joaquim da Barra é um indício de pouco interesse dos empresários locais para com informações do município. Registra-se que durante a pesquisa de campo foi detectada a existência de dois jornais impressos em São Joaquim da Barra.

Embora Putnam (2005) tenha apontado a participação em eleições como indicador do Capital Social, no Brasil ele certamente não tem a mesma aplicação que tem em países onde a participação em eleições é voluntária. Entretanto, decidiu-se por manter o indicador nesta pesquisa por haver a possibilidade de participação dos entrevistados em partidos políticos, construção de propostas de governo e participação em debates, por exemplo. Mas tanto em Franca quanto em São Joaquim da Barra o padrão de respostas encontrado aponta para a participação dos entrevistados apenas com o voto obrigatório. Em alguns poucos casos foi citada a abertura de empresas para a apresentação dos candidatos aos funcionários e a participação em debates. Com o resultado conclui-se que a participação dos entrevistados na escolha de seus governantes é pouco significativa.

Durante a realização das entrevistas com os empresários, também foram colhidas manifestações que possibilitaram a análise da criação e desenvolvimento



do capital social, bem como os investimentos e retornos dele obtidos nos ambientes estudados.

De acordo com Coleman (1990), ações ligadas à proximidade, estabilidade e ideologia atuam como criadores e determinantes da trajetória do capital social. Com base nas afirmações de Coleman (1990) e considerando que as duas cidades estudadas contam com concentrações de empresas do setor calçadista, poderia se supor que a proximidade física entre os empresários levaria a uma intensa interação social entre eles, resultando em um alto estoque de capital social. No entanto, percebe-se que esse estoque é limitado pelo grau de confiança existente nesses ambientes, que restringe as interações a grupos de três ou quatro fabricantes, na maioria dos casos. A análise da estabilidade ficou prejudicada nesse trabalho pelo fato das empresas pesquisadas serem de porte pequeno, o que faz com que a interlocução ocorra entre os proprietários das empresas, reduzindo as possibilidades de divergências entre os posicionamentos dos interlocutores e organizações. Finalmente, não foi identificada a imposição ou compartilhamento de qualquer ideologia no ambiente pesquisado, o que permite a interpretação de que essa variável não interfere na trajetória do capital social existente.

Com referência aos investimentos no capital social, percebe-se que sua realização se dá por meio de retroalimentação. A maioria dos empresários, em ambos municípios, citou a realização de empréstimos de materiais e equipamentos, trocas de informações e outras ações conjuntas praticadas pelos integrantes de suas redes de relacionamento. Desse modo, ficam evidentes os investimentos e utilização do capital social nas formas de obrigações e expectativas e potencial informacional (COLEMAN, 1990).

Também fica evidente a existência do capital social na forma de normas e sanções efetivas, conforme a abordagem de Coleman (1990). Muitos dos entrevistados de Franca e São Joaquim da Barra deixaram claras as restrições quanto aos seus raios de confiança e essas restrições fazem com que fabricantes considerados não confiáveis tenham dificuldades em acessar o capital social acumulado, o que representa uma sanção.

De acordo com Lin (2001), o capital social também pode ser utilizado como um bem para garantir a sobrevivência coletiva. Nesse sentido, verificou-se em Franca a utilização do capital social como instrumento para a obtenção de alguns benefícios públicos como a realização de feiras de calçados e a construção do

depósito de lixo, por exemplo. No entanto, percebeu-se que a baixa quantidade de empresas participantes de entidades como o Sindifranca e a ACIF faz com que grande parte dos fabricantes tenham pouca ou nenhuma influência nos processos de tomada de decisão que possam beneficiar a coletividade. No caso de São Joaquim da Barra, a utilização do capital social ocorre apenas para benefício individual.

### 4.3 Apoio Governamental

De acordo com Porter (1998a), os governos nacionais e locais têm novos papéis a desempenhar. Dentre esses papéis está o fornecimento de cidadãos educados, infra-estrutura física, regular a competição e estimular a formação de *clusters* e o aprimoramento de produtos públicos com impactos significativos para muitos negócios relacionados. As conclusões do autor são baseadas no entendimento de que o estado deve contribuir para o desenvolvimento dos *clusters* com interferências brandas, já que quem determina o sucesso dos *clusters* não é o governo e sim as forças do mercado.

Conforme descrito no marco conceitual deste trabalho, o desenvolvimento dos distritos industriais na Emilia-Romagna contou com o apoio governamental, por meio das políticas do Partido Comunista Italiano e do ERVERT. Também há evidências de que políticas governamentais tenham sido importantes no desenvolvimento do APL calçadista de Franca, conforme descrito na seção dedicada ao desenvolvimento da indústria calçadista francana.

No caso brasileiro o Governo Federal decidiu, em 2003, pela criação de um grupo de trabalho denominado Grupo de Trabalho Permanente Arranjos Produtivos Locais – GTP APL. O objetivo do Grupo é a adoção de ações integradas de políticas públicas para os APLs, a fim de estimular processos locais de desenvolvimento.

Partindo das evidências teóricas de que o apoio governamental é importante para o desenvolvimento dos APLs e de que o governo brasileiro recentemente decidiu-se pela promoção desse apoio no País, esta seção é dedicada à descrição do contexto em que atua o GTP APL e às possíveis conseqüências do seu apoio para indústrias não incluídas diretamente em seu escopo de atuação. Deste modo, pretende-se, com base na discussão aqui apresentada, extrair

informações que contribuam para responder à pergunta de pesquisa lançada na primeira parte deste trabalho.

Esta seção está dividida em quatro subseções, sendo a primeira dedicada à descrição do GTP APL, a segunda à descrição das ações de apoio provenientes das organizações que compõem o GTP APL a terceira às percepções dos empresários sobre o apoio governamental e a última às estratégias pretendidas para lidar com possíveis conseqüências do apoio governamental.

### 2.3.1 Grupo de Trabalho Arranjos Produtivos Locais

O Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais é formado por organizações governamentais e não governamentais e tem por objetivo o apoio aos arranjos produtivos locais. O Grupo se reúne desde março de 2003, tendo iniciado, a partir do mês seguinte, um movimento em favor da abordagem de APLs. Reconhecida sua importância, o tema foi incluído pelo Governo Federal no Plano Plurianual 2003-2007 (MDIC, 2006).

Por meio da Portaria Interministerial n.º 200, publicada em 03/08/2004, houve a formalização do GTP APL, cujas atribuições são a elaboração e proposição de diretrizes gerais para a atuação coordenada do governo no apoio a APLs em todo o Brasil. Para tanto, foi determinado na Portaria que o GTP APL deveria proceder com os seguintes passos:

- a) identificar os arranjos produtivos locais existentes no país, inclusive aqueles segmentos produtivos que apresentem potencialidade para se constituírem como futuros arranjos produtivos locais, conforme sua importância no respectivo território;
- b) decidir critérios de ação conjunta governamental para o apoio e fortalecimento de arranjos produtivos locais no território nacional, respeitando as especificidades de atuação dos órgãos governamentais e estimulando a parceria, a sinergia e complementaridade das ações;
- c) propor modelo multisetorial para as ações do Governo Federal no apoio ao fortalecimento de arranjos produtivos locais;
- d) construir sistema de informações para o gerenciamento das ações a que se refere a alínea anterior;
- e) elaborar Termo de Referência que contenha os aspectos conceituais e metodológicos relevantes atinentes ao tema (MDIC, 2006).

Em seu lançamento, o GTP APL contava com representantes de 23 organismos, a saber: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior;

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social; Ministério da Fazenda; Banco do Brasil; Caixa Econômica Federal; Banco do Nordeste; Banco da Amazônia; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; Ministério do Desenvolvimento Agrário; Ministério da Integração Nacional; Ministério do Trabalho e Emprego; Ministério do Turismo; Ministério das Minas e Energia; Ministério da Educação; Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento; Ministério da Ciência e Tecnologia; Financiadora de Estudos e Projetos; Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e tecnológico – CNPq; Agência de Promoção de Exportações do Brasil; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Instituto Nacional de Metrologia, Normalização – Inmetro; Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa (MDIC, 2006).

A partir da reedição da Portaria Interministerial n.º 200, publicada em 24/10/2005, também passaram a compor o GTP APL a Superintendência da Zona Franca de Manaus; Ministério do Meio Ambiente; Fórum Nacional de Secretários Estaduais de Assuntos de Ciência e Tecnologia; Confederação Nacional da Indústria; Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial; Instituto Euvaldo Lodi; Movimento Brasil Competitivo; Banco Bradesco S.A. e Instituto de Pesquisas Tecnológicas (MDIC, 2006) .

Pouco mais de 3 anos após as primeiras reuniões do GTP APL, identifica-se que o Grupo procedeu aos passos a ele designados na Portaria Interministerial n.º 200. Dentro do trabalho realizado pelo Grupo, destaca-se a criação de um termo de referência e um manual operacional para organizações parceiras. Nesses documentos estão detalhados desde elementos conceituais inerentes ao trabalho do Grupo até estratégias de atuação nos arranjos, incluindo também instruções sobre a construção dos planos de desenvolvimento dos APLs e definições das instâncias por onde os planos devem transitar até serem aprovados.

De acordo com o citado termo de referência, o apoio articulado aos APLs por meio de políticas públicas tem por objetivo estimular processos locais de desenvolvimento, por meio da promoção da competitividade e da sustentabilidade dos empreendimentos no território do APL, buscando-se o desenvolvimento econômico, redução das desigualdades sociais e regionais, inovação tecnológica, expansão e modernização da base produtiva, crescimento do nível de emprego e renda, redução da taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas, aumento da

escolaridade e capacitação, aumento da produtividade e competitividade e aumento das exportações (MDIC, 2006).

Destaca-se, também, que na fase inicial de implementação do apoio integrado, os esforços foram focados em 11 APLs localizados em cinco estados. Esses APLs são os de madeira e móveis em Paragominas (PA) e Ubá (MG), gesso em Araripina (PE), fruticultura em Juazeiro-Petrolina (BA-PE), confecções em Apucarana (PR), Brasília (DF), Goiânia (GO) e Nova Friburgo (RJ), rochas ornamentais em Cachoeiro do Itapemirim (ES), couro e calçados em Franca (SP) e autopeças na Serra Gaúcha (RS). Após a realização do piloto, o escopo das ações do GTP APL foi ampliado, abrangendo atualmente 270 APLs localizados em todas as unidades federativas do Brasil (MDIC, 2006).

### 2.3.2 Ações de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais

As ações de apoio aos Arranjos Produtivos Locais estão disponíveis em um inventário publicado pelo Grupo no sítio do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior na Internet (MDIC, 2006). As organizações constantes do inventário, que conta com aproximadamente 75 ações de apoio de abrangência nacional, são a Apex, Banco do Brasil, Bradesco, Finep, IEL, Inmetro e MDIC. O inventário está disponível no anexo 1.

Para facilitar a compreensão das ações de apoio como um todo, as mesmas foram classificadas em seis diferentes tipos, considerando sempre seu objetivo final. Desse modo, foi constatado que as ações de apoio aos APLs promovidas pelo GTP APL pretendem:

- a) promover o comércio internacional, notadamente as exportações;
- b) aumentar a competitividade dos produtos;
- c) desenvolver recursos humanos;
- d) desenvolver tecnologias;
- e) facilitar o acesso aos financiamentos;
- f) planejar e/ou contribuir para o desenvolvimento do APL.

Por meio do inventário, identificou-se que parte das ações declaradas como de apoio aos APLs estão disponíveis também para empresas não localizadas nos arranjos como é o caso de algumas linhas de financiamentos para capital de giro, oferecidas pelo Bradesco e Banco do Brasil. No entanto, existem outras ações que são especialmente direcionadas aos APLs como:

- a) desenvolvimento de planejamentos para o desenvolvimento de APLs;
- b) esforços para a criação de produtos específicos para o atendimento dos membros dos APLs;
- c) financiamentos para capital de giro com custos inferiores;
- d) promoção de exportações dos produtos de APLs.

Por meio das entrevistas realizadas em Franca, percebeu-se que algumas das organizações que compõem o GTP APL já atuavam no município, mas ainda não haviam promovido ações articuladas até outubro de 2005. Segundo um dos empresários entrevistados, o processo envolvendo o APL de Franca esteve suspenso até que fosse eleita a mais recente diretoria do Sindifranca, que aprovou que a entidade assumiria a coordenação do projeto em novembro de 2005. O mesmo entrevistado, que também é integrante da diretoria do Sindifranca, informou que inicialmente o projeto abrangerá 25 fabricantes. Registra-se aqui a opinião do professor Wilson Suzigan, estudioso da concentração francana, de que o Sindifranca representa grandes exportadores e não estaria interessado em políticas públicas nem tão pouco em pequenas empresas (MDIC, 2006).

Dentre as organizações que compõem o GTP APL, os entrevistados de Franca citaram como promotoras de ações isoladas para o desenvolvimento da indústria local o BNDES, Banco do Brasil, Finep, Apex, Sebrae e Senai.

### 2.3.3 Percepções sobre o Apoio Governamental

Durante as entrevistas realizadas com representantes das empresas de São Joaquim da Barra, foi apresentada uma relação de tipos de apoio que poderiam estar disponíveis aos fabricantes de calçados de Franca, com origem no trabalho do GTP APL. Os tipos de apoio apresentados foram:

- a) promoção do comércio internacional;
- b) aumento da competitividade;
- c) desenvolvimento de recursos humanos;
- d) desenvolvimento tecnológico;
- e) financiamentos;
- f) planejamento para o desenvolvimento do APL.

Em seguida, os entrevistados responderam a diversas questões focadas nas possíveis conseqüências que os tipos de apoio citados poderiam acarretar para suas empresas e de seus pares em São Joaquim da Barra, caso fossem efetivados em Franca.

As respostas obtidas foram bastante diversas, demonstrando entendimentos de que as conseqüências poderiam ser, a depender do tipo de apoio, positivas, negativas ou neutras.

Quanto à promoção ao comércio internacional, as respostas se concentraram em dois pólos, quais sejam: a inexistência de conseqüências e a geração de benefícios. Muitos disseram que, como a produção local está direcionada para o mercado interno, quanto mais os fabricantes de Franca exportarem, mais espaço haverá para suas vendas no mercado interno.

Um dos tipos de apoio apresentado aos entrevistados referia-se ao aumento da competitividade. Naturalmente, a maioria das manifestações sobre a competitividade surgiu quando da abordagem deste tema pelo pesquisador, mas referências ao tema também ocorreram com freqüência em outros momentos das entrevistas. Os entrevistados disseram que o apoio governamental recebido por Franca, de modo geral, poderia resultar em melhor competitividade do calçado lá produzido, favorecendo as empresas francanas na disputa comercial travada com as de São Joaquim da Barra. Também manifestaram que essa desvantagem na disputa aumentaria com o tempo, caso a indústria de Franca continuasse expandindo sua produção de calçados femininos, como eles têm percebido.

Segundo os entrevistados, atualmente não se percebe um embate significativo entre empresas de São Joaquim da Barra e Franca, pelo fato da atuação das duas indústrias estarem em nichos diferentes. O calçado joaquinese é destinado a consumidores femininos em sua totalidade, enquanto o destaque em Franca é o mercado masculino.

Quanto ao desenvolvimento de recursos humanos, as conseqüências vislumbradas são negativas em sua maioria. Os entrevistados acreditam que Franca já conta com mão-de-obra qualificada e a soma desse recurso qualificado com a ampliação da produção de calçados femininos poderia elevar a competitividade dos produtos do gênero fabricados em Franca.

De outro lado, o aperfeiçoamento dos recursos humanos em Franca poderia ser benéfico, já que alguns elementos utilizados no processo produtivo em São Joaquim da Barra contam com produtos desenvolvidos no município vizinho, como máquinas, equipamentos e componentes. E é nesse campo que a maior parte dos entrevistados vê a possibilidade de conseqüências positivas. Eles acreditam que o apoio para o desenvolvimento tecnológico do APL de Franca poderá afetar positivamente seus negócios, já que muitos dos recursos utilizados em seus processos produtivos são provenientes de Franca. Entretanto, alguns ressaltaram que esses benefícios não aconteceriam ao mesmo tempo nos dois municípios, considerando que as novidades da indústria são percebidas primeiramente pelos fabricantes de Franca.

A disponibilidade de financiamentos com menor custo, como os provenientes do Programa de Geração de Emprego e Renda (Progeren), disponibilizado pelo BNDES às empresas que compõem APLs, também contribuiriam para a competitividade dos calçados de Franca. Segundo os entrevistados, o menor comprometimento das receitas com despesas financeiras permitira aos seus concorrentes francanos uma margem maior para reduções de preços na comercialização dos calçados.

Quanto ao apoio para o planejamento do desenvolvimento do APL de Franca, os entrevistados não expressaram conseqüências adicionais às citadas para os demais tipos de apoio.

Ao final das entrevistas com os representantes da indústria calçadista de São Joaquim da Barra, os entrevistados foram questionados quanto a possíveis estratégias pretendidas para lidar com as conseqüências do apoio ao APL de



Franca. A resposta mais freqüente foi a de que, como forma de permanecerem no mercado, continuariam diferenciando seus calçados dos produzidos em Franca. Também disseram, com menor freqüência, que pretendem buscar informações, junto ao governo local, para viabilizar ações de apoio para o conjunto de fabricantes do município. Finalmente, alguns demonstraram interesse em participar de um grupo formado por empresários locais a fim de buscar soluções coletivas para o setor calçadista. Entretanto, não houve manifestações quanto ao interesse em liderar a formação desse grupo.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Nesta seção são apresentadas as principais conclusões e recomendações baseadas no estudo realizado.

### **5.1 Surgimento, Trajetória e Caracterização das Concentrações**

O surgimento da indústria calçadista de Franca e de São Joaquim da Barra foi influenciado pela presença de economias externas e internas. Com relação às economias externas, o município de Franca contou com condições físicas favoráveis representadas pelo solo e vegetação, que possibilitaram a criação de gado bovino e o curtimento do couro, para o qual era utilizada a casca de uma árvore chamada barbatimão. Outra condição física favorável foi a infra-estrutura de transportes que inicialmente contava com a Estrada dos Goyazes e, mais tarde, foi complementada pela estrada de ferro que ligava Franca à Campinas. A Estrada dos Goyazes possibilitou que Franca se transformasse em um importante ponto comercial e de apoio aos viajantes, que ali passaram a realizar consertos em artigos de couro utilizados em seus equipamentos. De modo similar, São Joaquim da Barra contou com a criação de gado, curtimento de couro, uma estrada utilizada por mercadores e a chegada da linha férrea da Companhia Mogiana.

Com relação às economias internas, a proximidade física e cognitiva proporcionou a difusão e absorção de informações relacionadas ao processo produtivo nos municípios pesquisados. Tanto em Franca quanto em São Joaquim da Barra, o início da indústria contou com a participação de mão-de-obra italiana, tradicional na fabricação de calçados. Com o tempo, empregados das primeiras fábricas iniciaram seus próprios empreendimentos, multiplicando a quantidade de fábricas nos municípios. Especificamente com relação à Franca, alguns eventos inovadores também tiveram papel relevante na formação e expansão da indústria, como a transição da utilização do couro cru para o couro curtido, a profissionalização e mecanização da produção, a possibilidade de arrendamento de máquinas da USMC, a fabricação dos mocassins e o desenvolvimento da atividade exportadora.

A figura a seguir apresenta o conjunto de elementos ligados a economias internas e externas que deram origem às concentrações geográficas do setor calçadista em Franca e São Joaquim da Barra:

	<b>Economias Externas</b>	<b>Economias Internas</b>
<b>Franca</b>	Solo Vegetação Gado Couro Barbatimão Estrada dos Goyazes Estrada de Ferro	Mão-de-obra italiana Inovações
<b>SJB</b>	Solo Vegetação Gado Couro Estrada Nuporanga-Ipuã Estrada de Ferro	Mão-de-obra italiana

**FIGURA 4: Elementos que propiciaram o surgimento das concentrações**

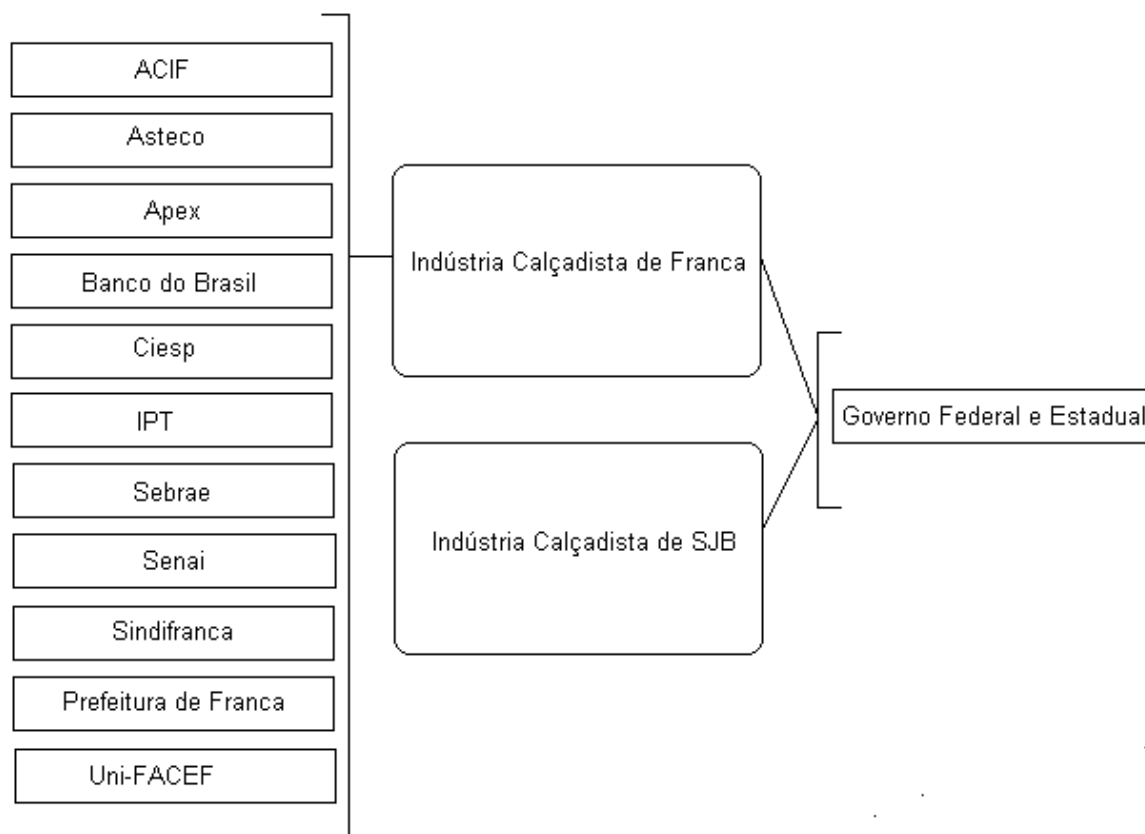
Fonte: Elaboração do autor.

A indústria calçadista dos municípios pesquisados surgiu de forma espontânea e com a presença de atores relacionados, como os criadores de gado, empreendedores da atividade curtidora de couro e fabricantes de calçados.

Com referência ao desenvolvimento, a indústria calçadista de Franca contou com diversos incentivos, tanto direcionados para empresas do município quanto de abrangência nacional. Entre os incentivos de abrangência nacional estiveram o direcionamento de financiamentos por meio do Banco do Brasil, redução em alíquotas de impostos e incentivos às exportações, como controle da taxa de câmbio e implementação do *draw-back*. Quanto aos incentivos direcionados, Franca contou com a presença do Senai e do Núcleo Tecnológico de Couros, Calçados e Afins, ambos instalados na década de 1970. Foi registrada também a presença de uma organização privada chamada Asteco, constituída por iniciativa de 13 empresas calçadistas também na década de 1970 e que posteriormente seria incorporada pela Abicalçados. Com o tempo, a lista de organizações de apoio ao desenvolvimento da indústria calçadista de Franca foi se ampliando e atualmente os fabricantes locais contam com mais de uma dezena de entidades dedicadas total ou parcialmente à atividade calçadista.

A figura a seguir apresenta as organizações para as quais foram identificadas ações de apoio à indústria calçadista de Franca e de São Joaquim da Barra durante suas trajetórias:





**FIGURA 5: Organizações que apoiaram à indústria calçadista**

Fonte: Elaboração do autor.

Como pode ser visualizado na figura 5, identifica-se ações de apoio à indústria calçadista de São Joaquim da Barra apenas por parte dos governos federal e estadual, representadas por reduções de alíquotas tributárias.

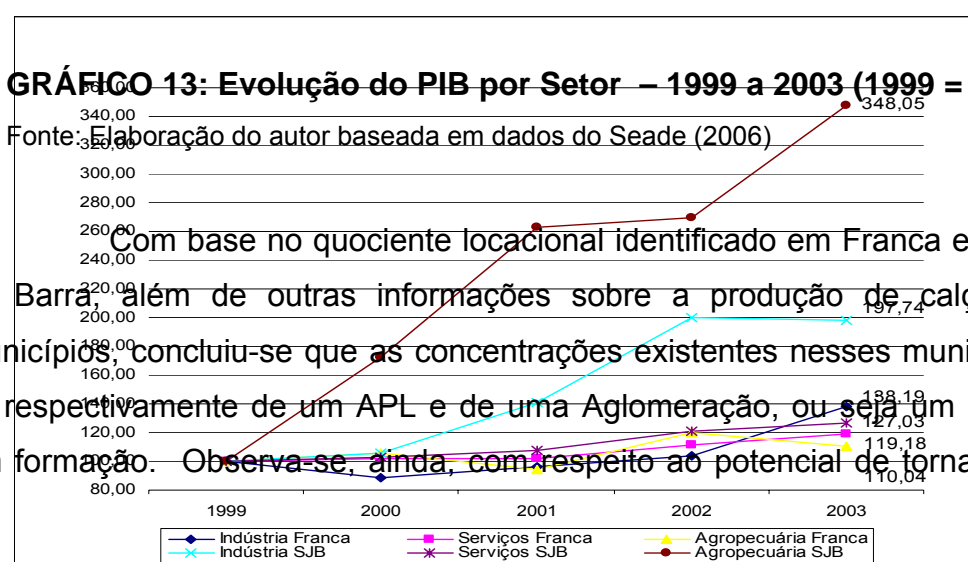
Destaca-se, no desenvolvimento da indústria calçadista de Franca, a presença de diversos empreendedores que multiplicaram as atividades ligadas ao calçado na cidade. Além de iniciativas como a fundação de curtumes e fábricas mecanizadas ocorridas já no final do século XIX e início do século XX, a partir da década de 1940 surgiram na cidade fabricantes de componentes para calçados e de máquinas e equipamentos. Com a contribuição desses e de outros eventos, a produção em Franca se multiplicou, saindo de 1,1 milhão para 28 milhões de pares entre 1950 e 2005.

O movimento de instalação de empresas complementares não ocorreu do mesmo modo em São Joaquim da Barra. Desde o início da atividade calçadista no município, a atividade de fabricação de calçados foi complementada apenas com o surgimento de fábricas de solados e de embalagens. O número de fábricas de

calçados, que em 1991 chegou a 40, atualmente é de 17 unidades. Essa quantidade está próxima da observada na década de 1960, quando a indústria local contava com 20 fábricas. Em 2005, a indústria calçadista de São Joaquim da Barra produziu 1 milhão de pares de calçados e empregou 500 pessoas aproximadamente.

As evidências obtidas durante este trabalho mostraram que a atual diferença de porte entre as empresas dos municípios pesquisados deve-se principalmente às economias internas, proporcionadas pela proximidade física e cognitiva. Em Franca essas economias surgiram inicialmente de ações inovadoras de empreendedores, que por sua vez permitiram a prática dessas ações por outros empreendedores. Um exemplo de ação inovadora multiplicada é a fabricação dos mocassins, que propiciou a abertura de novos negócios. A concentração de negócios em Franca também propiciou a geração de economias internas que promoveram os atributos do Diamante da Vantagem Competitiva, atraindo o apoio governamental e de organizações formadas pelos próprios empresários locais.

Com base nas informações coletadas e em percepções obtidas durante as visitas aos municípios pesquisados, infere-se que a atividade calçadista continua sendo a atividade industrial de maior importância em Franca, enquanto em São Joaquim da Barra as atividades industriais se diversificaram. Atualmente, as industriais de açúcar, álcool, metalurgia e produtos agroindustriais são consideradas mais relevantes para a economia de São Joaquim da Barra do que a fabricação de calçados, o que poderia ser uma explicação para a grande diferença na variação do Produto Interno Bruto dos municípios pesquisados entre 1999 e 2003, conforme gráfico a seguir:



Com base no quociente locacional identificado em Franca e São Joaquim da Barra, além de outras informações sobre a produção de calçados nesses municípios, concluiu-se que as concentrações existentes nesses municípios tratam-se respectivamente de um APL e de uma Aglomeração, ou seja, um potencial APL em formação. Observa-se, ainda, com respeito ao potencial de tornar-se em APL,

que o volume de produção de sapatos em S.J. da Barra em 2005 se equivale, aproximadamente, ao volume produzido em Franca em 1950.

No caso de Franca, permitiram a caracterização do APL o alto quociente locacional identificado (35,96), a variedade de empresas ligadas à produção de calçados, com predominância das de porte pequeno e médio, a quantidade de empregos mantidos pelos produtores de calçados e a presença de outras organizações cujas atividades estão em torno da fabricação de calçados, as quais apresentam vínculos de interação.

Em São Joaquim da Barra, verificou-se a existência de uma aglomeração do setor calçadista. As principais características que levaram a essa verificação foram a existência de atividades produtivas correlacionadas à produção de calçados, com vínculos frágeis de interação, cooperação e aprendizagem, contando com pouca sinergia para desenvolver o potencial crescimento competitivo, conforme definição de aglomerações do Banco do Brasil (2005).

## **5.2 Relacionamentos Interorganizacionais e Raio de Confiança**

Tanto em Franca quanto em São Joaquim da Barra foram verificados relacionamentos interorganizacionais no setor calçadista, mas com tipos, intensidade e variedade diferentes. Dentre as formas básicas de relacionamentos interorganizacionais, verificou-se em Franca a existência de interações em pequenas redes e por meio de agência focal, diferentemente de São Joaquim da Barra, onde foram verificados apenas relacionamentos em pequenas redes de empresas amigas.

Verificou-se, também, que os relacionamentos interorganizacionais em Franca são mais frequentes do que em São Joaquim da Barra. Atribui-se essa diferença na frequência à simples presença de mais de uma dezena de organizações de apoio à atividade calçadista em Franca, enquanto em São Joaquim da Barra não houve identificação de organizações de apoio. Entretanto, no âmbito horizontal, ou seja, envolvendo apenas fabricantes de calçados, os relacionamentos são limitados pela desconfiança em ambos municípios, principalmente por haver receios relacionados à cópia de modelos.

Quanto aos tipos de relacionamentos, foi identificada em Franca a existência de relacionamentos em rede, associações e interligações entre diretorias. Em São Joaquim da Barra também foram identificados relacionamentos em rede e interligações entre diretorias, além da possibilidade de relações em associação no futuro, com a expectativa de ações por parte da associação comercial local. Os relacionamentos identificados em Franca se dão tanto formalmente, como no caso do apoio da Prefeitura à construção do depósito de lixo, quanto informalmente, como nos empréstimos praticados entre empresários. Já em São Joaquim da Barra, os relacionamentos interorganizacionais são sempre informais. Registra-se que, para a identificação dos relacionamentos, foram utilizadas respostas ligadas ao apoio para o desenvolvimento da indústria e ações cooperativas, não havendo referências às relações comerciais, as quais estima-se que sejam predominantemente formais nos dois municípios pesquisados.

Com referência às interações, foi constatado que sua intensidade nos municípios pesquisados está limitada por deficiências no capital social. De acordo com Fukuyama (2000), todas as sociedades possuem algum capital social e a diferença reside no raio de confiança, cujas bases estão em normas cooperativas como honestidade e reciprocidade.

Em ambos contextos pesquisados, concluiu-se que o raio de confiança é bastante restrito, assim como a participação cívica. De acordo com Putnam (2005), a participação cívica fortalece as possibilidades de cooperação em benefício mútuo. O autor também diz que a cooperação e a confiança se reforçam mutuamente. No entanto, os níveis de cooperação e confiança na indústria pesquisada foram considerados bastante limitados, prejudicando a incorporação de economias de aglomeração, escala e escopo pelas empresas.

As limitações quanto à cooperação e confiança podem estar ligadas aos níveis de participação cívica identificados, os quais apresentam vantagens para Franca. Os entrevistados do município participam de grupos sociais como clubes e outras organizações com maior frequência que seus pares de São Joaquim da Barra, assim como têm o hábito de acompanhar notícias sobre o município em jornais locais. De outro lado, tanto em Franca quanto em São Joaquim da Barra, a participação em eleições e referendos, bem como a preocupação com as externalidades de suas ações para os demais fabricantes de seus municípios é pouco expressiva.

Especificamente com relação à diferença no hábito de acompanhar notícias em jornais locais, acredita-se que possa ser explicada através de duas variáveis. A primeira diz respeito aos conteúdos dos jornais, considerando que os disponíveis em Franca abordam matérias em nível local e nacional, enquanto os de São Joaquim da Barra dedicam-se basicamente às notícias do município. A segunda variável diz respeito à escolaridade dos entrevistados. Dos empresários entrevistados em Franca, 11% declararam ter cursado apenas o nível fundamental, 44% disseram ter concluído o ensino médio e outros 45% manifestaram-se concluintes do nível superior. Já em São Joaquim da Barra esses números foram respectivamente 31%, 46% e 23<sub>[jjm6]</sub>%.

Quanto à criação e manutenção do capital social, verificou-se tanto em Franca quanto em São Joaquim da Barra que são prejudicadas pela limitação do raio de confiança, que faz com que as redes de empresas de menor porte contem com a participação de poucos integrantes. Com isso, conclui-se que a restrição do raio de confiança a pequenos grupos faz com que os ganhos trazidos pela proximidade física para a trajetória do capital social fiquem limitados.

Outro ponto comum nos municípios pesquisados foi a geração e utilização de três formas de capital social, quais sejam as obrigações e expectativas, potencial informacional e normas e sanções. Ficou clara durante as entrevistas a existência de trocas freqüentes de favores entre os empresários, dentre os quais estão incluídos empréstimos de materiais, máquinas e equipamentos, participação conjunta em feiras e trocas de informações entre outros. Entretanto, apenas em Franca foi possível verificar a utilização do capital social como um bem coletivo.

Com respeito às normas e sanções, a evidência ficou por conta da restrição para que os empresários considerados não confiáveis tenham acesso ao capital social. Esses empresários são tidos à margem dos pequenos grupos de empresas e não se beneficiam dos empréstimos de equipamentos e trocas de favores, por exemplo.

Os principais aspectos identificados nas relações interorganizacionais e capital social são apresentados na figura a seguir:



		Franca	SJB
		Relacionamentos Interorganizacionais	
Capital Social	Formas Básicas	Redes, associações e interligações entre diretorias	Redes e interligações entre diretorias
	Tipo	Fabricantes e organizações de apoio	Fabricantes
	Atores	Relacionamentos formais e informais	Relacionamentos informais
	Formalização	Desconfiança entre os fabricantes	Desconfiança entre os fabricantes
	Limitadores	Restrito a poucos fabricantes	Restrito a poucos fabricantes
	Raio de Confiança	<b>Maioria</b> participa de grupos sociais e lê jornais locais/Maioria tem pouca preocupação com eleições e consequências de suas decisões sobre demais fabricantes	<b>Minoria</b> participa de grupos sociais e lê jornais locais/Maioria tem pouca preocupação com eleições e consequências de suas decisões sobre demais fabricantes
Participação Cívica	Limitada pelo raio de confiança restrito	Limitada pelo raio de confiança restrito	
Criação/Manutenção	Obrigações e expectativas, potencial informacional e normas e sanções	Obrigações e expectativas, potencial informacional e normas e sanções	
Formas	Individual e coletiva	Individual	
Finalidade da Utilização			

**FIGURA 6: Aspectos das Relações Interorganizacionais e Capital Social**

Fonte: Elaboração do autor.

Considerando os aspectos identificados, conclui-se que Franca está em um estágio mais avançado que São Joaquim da Barra no sentido de aprofundar o aproveitamento das vantagens de aglomeração por meio das relações interorganizacionais e do capital social local. A vantagem de Franca estaria nos avanços que conseguiu promover em termos estruturais, contando com a presença de diversas organizações de apoio, incluindo associações de classe como é o caso

do Sindifranca. No entanto, ambos municípios pesquisados apresentam como limitador de seu avanço a restrição no raio de confiança, a qual não permite a formação de redes de empresas mais amplas e que cooperem entre si, independentemente de laços prévios de amizade ou parentesco.

Conclui-se ainda que em termos de capital social, os dois municípios apresentam características socioculturais bastante parecidas, embora os empresários de Franca apresentem um nível educacional maior dos de S.J. da Barra.. As maiores diferenças detectadas foram nos aspectos estruturais do capital social, com Franca apresentando maior desenvolvimento de mecanismos coletivos e maior utilização de recursos por finalidades coletivas.

### **5.3 Possíveis Conseqüências do Apoio Governamental**

Apesar do APL de couro e calçados de Franca fazer parte do público-alvo do piloto do GTP APL, não foram identificadas ações de apoio coordenadas direcionadas para o município. Segundo um dos entrevistados, o projeto do APL francano esteve suspenso e deveria ser retomado com a assunção da coordenação do projeto pelo Sindifranca, ocorrida em novembro de 2005, mês em que as pesquisas de campo para este trabalho foram realizadas. Mesmo assim, considerando as ações previstas no inventário do GTP APL, foram identificadas possíveis conseqüências dessas ações para o aglomerado calçadista de São Joaquim da Barra.

As conseqüências identificadas estão principalmente no âmbito da competitividade. Constatou-se que o apoio às empresas do APL de Franca poderá resultar em maior eficiência produtiva e qualidade dos produtos do município, além de proporcionar redução nas despesas financeiras em operações de financiamentos. Desse modo, estima-se que os calçados produzidos em Franca apresentarão vantagens quanto à qualidade e custo, dificultando a concorrência por parte dos produtos de São Joaquim da Barra.

Também existem expectativas de que o apoio para o desenvolvimento do APL de Franca leve conseqüências positivas para a indústria de São Joaquim da Barra. As expectativas nesse sentido estão na redução da disputa pelo mercado

interno e aproveitamento de melhorias possíveis em produtos comprados de empresas complementares instaladas em Franca.

Entretanto, os empresários joaquinenses não se sentem muito ameaçados com o apoio à Franca, já que as duas indústrias atuam em nichos de mercado diferentes. O calçado de Franca é direcionado principalmente para o mercado masculino, enquanto o de São Joaquim da Barra é totalmente voltado para o mercado feminino. Porém, eles percebem um crescimento na diversificação da produção em Franca e demonstraram receio para o caso da indústria vizinha acelerar a expansão da produção de calçados femininos.

Por fim, os dirigentes das empresas de São Joaquim da Barra pretendem enfrentar as possíveis conseqüências do apoio ao APL de Franca por meio da diferenciação de seus produtos, assim como buscando informações junto ao governo local com o propósito de fomentar o desenvolvimento do setor calçadista no município. Alguns dirigentes também demonstram interesse em participar de um possível grupo formado por empresários do setor, o qual teria o objetivo de buscar soluções conjuntas para os problemas da indústria calçadista local.

O que é possível concluir com base nas evidências desta pesquisa é que as possíveis conseqüências do apoio governamental a um APL (a indústria calçadista de Franca) sobre um potencial APL em formação em seu entorno (as empresas do mesmo setor localizadas em São Joaquim da Barra) não são necessariamente negativas. Pode-se aumentar pressões para manter a competitividade das empresas no entorno, assim como trazer benefícios em termos de melhorias nos equipamentos e insumos por elas consumidos e em termos de maior consenso em torno de interesses comuns.

## 5.4 Recomendações

Aos interessados em pesquisas futuras, recomenda-se a realização de novos estudos nos contextos pesquisados a fim de confirmar ou não as ações de apoio do GTP APL à indústria calçadista de Franca, bem como se as percepções dos empresários joaquineses quanto às conseqüências desse apoio se concretizaram. Caso as conseqüências esperadas para São Joaquim da Barra se confirmem, seria interessante, ainda, a verificação dos impactos socioeconômicos causados ao município, como forma de aumentar a clareza quanto às conseqüências do apoio governamental para o desenvolvimento de APLs.

Verificou-se neste trabalho que as relações interorganizacionais nos ambientes pesquisados são limitadas pelo atual estágio do raio de confiança. No entanto, seria de se pesquisar formas de incentivo ao fortalecimento de fatores como a cooperação e a confiança. Desse modo, poder-se-ia possibilitar a realização de ações que não só melhorariam a intensidade das interações entre as organizações, mas também conduziriam à formação de comunidades cívicas, propiciando todas as vantagens que delas são derivadas segundo as afirmações de Putnam (2005).

Como última recomendação, sugere-se verificar os motivos pelos quais o Produto Interno Bruto de Franca cresceu em nível tão inferior ao de São Joaquim da Barra entre 1999 e 2003. Talvez esse seja um indicativo de que as ações de apoio aos APLs não devam ter o intuito apenas de reforçá-los, mas também de diversificá-los, evitando que regiões inteiras sejam dependentes do desempenho de uma única atividade econômica.

## BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Maria Celina Soares D'. **Capital Social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003. 65p. (coleção Passo-a-passo)

Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Resenha Estatística 2006**. Disponível em: <www.abicalcados.com.br>. Acessado em 21 de maio de 2006a.

\_\_\_\_\_. **Pólos Produtores**. Disponível em: <www.abicalcados.com.br>. Acessado em 21 de maio de 2006b.

AMIN, Ash. The Emilian model: institutional challenges. **European Planning Studies**. v. 7, n. 4, p. 389, ago. 1999.

ATLAS.TI. **Glossary of Functions**. Disponível em: www.atlasti.com. Acessado em 5 de maio de 2006.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria; FAYARD, Pierre. O Efeito Rede em Pólos de Inovação: Um Estudo Comparativo. **Revista de Administração**. São Paulo: v. 40, n. 2, p.159-171, Abril/Maio/Junho, 2005.

BANCO DO BRASIL. Desenvolvimento Regional Sustentável. *Profi*. v. 8, n. 30, p. 32, Jan. 2005: il.

BECATTINI, Giacomo. Italian industrial districts: problems and perspectives. **International Studies of Management and Organization**. v. 21, n. 1, p. 83-90. Primavera, 1991.

BEST, Michel H.; FORRANT, Robert. Regional industrial modernization programmes: two cases from massachusetts. **European Planning Studies**. Abingdon: v. 8, n. 2, p.211-224, Abr. 2000.

CASSIOLATO, José E.; LASTRES, Helena M. M. Arranjos e sistemas produtivos locais na indústria brasileira. **Revista de Economia Contemporânea**. Rio de Janeiro: n. 5, p.103-136, 2001. (edição especial)

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução de Roneide Venâncio Majer. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1. (A era da informação: economia, sociedade e cultura).

COLEMAN, James S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge, Massachusetts and London: Harvard University Press, 1990. cap 12.

COSTA, Achyles Barcelos; PASSOS, Maria Cristina (org.). **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: Unisinos, 2004. 114p.

CROCCO, Marco Aurélio et al. Metodologia de identificação de arranjos produtivos locais potenciais. **UFMG/Codeplar**, n. 212. Belo Horizonte: 2003. 28p. (Texto para discussão).

DRENTH, P. J. D. Research in work – and organizational psychology: principles and methods. In DRENTH, P. J. D. et al. **Handbook of Work and Organizational Psychology**. Chichester: John Wiley & Sons, 1984.

DYER, Jeffrey H. ; SINGH, Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **The Academy of Management Review**. v. 23, n. 4, p. 660-679, out. 1998.

Escritório Regional de Articulação e Planejamento de Franca. **Caracterização da Região Administrativa de Franca**. 2006 (material obtido durante entrevista com representante do governo do estado de São Paulo)

FALEIROS, C. J. **Análise da Utilização do Planejamento de Marketing na Atividade de Exportação pelo Setor Calçadista Francano**: um estudo exploratório com as principais empresas da região. 2000. 105 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial), FACEF, Franca.

FALLEIROS, L. O. **Memórias de São Joaquim II**. São Joaquim da Barra: Gráfica Verdade, 1995.

FAN, C. Cindy ; SCOTT, Allen J. Industrial agglomeration and development: a survey of spatial economic issues in East Asia and a statistical analysis of chinese regions. **Economic Geography**, Worcester: v. 79, n. 3, p. 295, jul. 2003.

FENSTERSEIFER, Jaime E. (org.). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995. 391p.

FUKUYAMA, Francis. **A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Rio de Janeiro: Rocco, 2000. 344p.

GONZÁLEZ RÍO, Maria José. **Metodología de la investigación social: técnicas de recolección de datos**. Valencia: Aguaclara, 1997. 299p.

HALL, Richard H. **Organizations: structures, process and outcomes**. 6 ed. Prentice Hall. Englewood Cliffs: 1996. cap 12.

HOFFMANN, Valmir Emil ; MOLINA-MORALES, Francesc Xavier ; MARTÍNEZ-FERNANDES, Maria Tereza. Redes de empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação. In **XXVIII Encontro da Anpad (Enanpad)**, 28, 2004, Curitiba. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2004. CD-ROM.

GURISATTI, Paolo. **O Desenvolvimento territorial industrial na Terceira Itália: a experiência do Vêneto**. Disponível em: [www.ifhc.org.br/eventos\\_p\\_290704.htm](http://www.ifhc.org.br/eventos_p_290704.htm). Acessado em 29 de maio de 2006.

Instituto Geográfico e Cartográfico. Mapas das regiões administrativas. Disponível em: [www.lgc.sp.gpv.br](http://www.lgc.sp.gpv.br). Acessado em 02 de maio de 2006.

KLIKSBERG, Bernardo. Capital social e cultura: as chaves esquecidas do desenvolvimento. Tradução de Paulo M. Garchet. **Programa de Promoção da Reforma Educativa na América Latina e Caribe**. Rio de Janeiro: CPDOC/FGV, 2002. cap. 3 (Série PREAL DEBATES, Preal Debate Especial).

KRUGMAN, Paul R. History and industry location: the case of the manufacturing belt. **The American Economic Review**. v. 81, n. 2, p. 80-83, mai. 1991.

\_\_\_\_\_. **Geography and Trade**. Cambridge: The MIT Press, 1993. 142p.

LASTRES, Helena Maria Martins; CASSIOLATO, José Eduardo; MACIEL, Maria Lúcia (org.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. 556p.

LIN, Nan. **Social Capital: a theory of social structure and action**. New york: Cambridge University Press, 2001. 278p.

MACHADO, Solange Aparecida. **Dinâmica dos arranjos produtivos locais: um estudo de caso em Santa Gertrudes, a nova capital da cerâmica brasileira**, 2003.

146 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**: tratado introdutório. São Paulo: Nova Cultural, 1996. vol. 2. (Coleção “Os Economistas”).

MELLO, Paulo César Rodrigues. **Cultura e Comportamento do Pequeno Empresário da Indústria Calçadista de Franca**. 2004. 105 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial), FACEF, Franca.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis**: a sourcebook of new methods. Beverly Hills: Sage Publications, 1984.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Arranjos Produtivos Locais**. Disponível em [www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br). Acessado em 10 de maio de 2006.

Ministério do Trabalho e Emprego. **Cadastro Geral de Empregados e Desempregados**. Disponível em [www.mte.gov.br](http://www.mte.gov.br). Acessado em 20 de maio de 2006a.

\_\_\_\_\_. **Relação Anual de Informações Sociais**. Disponível em [www.mte.gov.br](http://www.mte.gov.br). Acessado em 20 de maio de 2006b.

MOL, Michael J. Creating wealth through working: interorganizational relationships. **The Academy of Management Executive**, v. 15, n. 1, p. 150-152, fev. 2001.

MYTELKA, Lynn; FARINELLI, Fulvia. Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness. **The United Nations University**. Genebra: set. 2000. 37p. (Trabalho para discussão)

NAVARRO, Vera Lúcia. **Trabalho e trabalhadores do calçado**: a indústria calçadista de Franca (SP): das origens artesanais a reestruturação produtiva. São Paulo: Expressão Popular, 2006. 304p.: il.



OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **The Academy of Management Review**. v. 15, n. 2, p. 241-265, abril, 1990.

PERROUX, François; TINBERGEN, Jan; FRIEDMANN, John. **Los Polos de Desarrollo y la Planificación Nacional, Urbana y Regional**. Buenos Aires: Nueva Visión, 1973. 73p.

PETTIGREW, Andrew. M. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**. v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.

PIETROBELLI, Carlo. The socio-economic foundations of competitiveness: and econometric analysis of italian industrial districts. **Industry and Innovation**. v. 5, n. 2, p. 139-155. dez. 1998.

PIZZO, Ana Luiza Vilhena. **A mentalidade do empresário calçadista francano: existe espaço para o Serviço Social**. 1999. 109 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Julio de Mesquita Filho, Franca.

PORTER, Michael. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: The Free Press, 1990.

\_\_\_\_\_. Clusters and new economics of competition. **Harvard Business Review**. p. 78-90, nov/dez. 1998a.

\_\_\_\_\_. The Adam Smith address: location, clusters and the “new” microeconomics of competition. **Business Economics**. Washington: v. 33, n. 1, p. 7-13, jan. 1998b.

PUGA, Fenando Pimentel. Alternativas de apoio a MPMES localizadas em arranjos produtivos locais. **BNDES**, n. 99. Rio de Janeiro: jun. 2003. (Textos para discussão).

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 260p.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334p.

RINALDI, Alberto. The emilian model revisited: twenty years after. **Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia**. Modena: n. 417, set. 2002. 28p. (Trabalho para discussão do departamento de economia política)

RING, Peter Smith; VAN DE VEN, Andrew H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **The Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, jan. 1994.

RITTER, Thomas ; GEMUNDEN, Hans Georg. Interorganizational relationships and networks: an overview. **Journal of Business Research**. V. 56, n. 9, p. 691-697, 2003.

São Paulo. Regiões Administrativas. Disponível em [www.investimentos.sp.gov.br/regioes](http://www.investimentos.sp.gov.br/regioes). Acessado em 01 de maio de 2006.

Seade - Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. **Informações Municipais**. Disponível em: [www.seade.gov.br](http://www.seade.gov.br). Acessado em 05 de maio de 2006.

Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais**: Projeto Promos –Sebrae - BID. Renato Caporali e Paulo Volker (org.). 2ª. vs. Brasília: Sebrae, 2004. 278 p.:il.

Sindicado da Indústria de Calçados de Franca. **Resenha Sindifranca Março**. Disponível em [www.sindifranca.com.br](http://www.sindifranca.com.br). Acessado em 03 de maio de 2006a.

Sindicado da Indústria de Calçados de Franca. **Publicação eletrônica** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <otaciliommf@unb.br> em 09 de junho de 2006b.

SUZIGAN, Wilson, et al. Aglomerações industriais no estado de São Paulo. **Economia Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 695-717, out-dez/2001.

THOMPSON, Thereza Marie. **Essays on cooperation in developing country industrial clusters**, 2005. 169 f. Tese (Doutorado em Filosofia) – University of Maryland, College Park.

TRISTÃO, Hécio Martins. **Parte da cadeia produtiva de calçados de Franca**: subsídios para a elaboração futura de uma estratégia competitiva visando o aperfeiçoamento das indústrias, efetivação e aproveitamento do cluster local. 2000.

221 f. Dissertação (Mestrado em Administração em Gestão Empresarial), FACEF, Franca.

Universidade Estadual de Campinas. Estudo **da competitividade de cadeias integradas no Brasil**: impactos das zonas de livre comércio. Unicamp. Campinas: Dez. 2002.

Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Rede de pesquisa em sistemas e arranjos produtivos e inovativos locais**. Disponível em [www.redesist.ufrj.br](http://www.redesist.ufrj.br). Acessado em 27 de maio de 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005. 287p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.

## Apêndice A – Roteiros de Pesquisa

### ROTEIRO DE PESQUISA DOCUMENTAL

OBJETIVO: DESCREVER A HISTÓRIA DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FRANCA E SÃO JOAQUIM DA BARRA	
QN	AÇÕES
1	ANALISAR DADOS SOBRE EMPRESAS DE CALÇADOS ATUANTES EM FRANCA E SÃO JOAQUIM DA BARRA, DE ACORDO COM BASE DE DADOS DO CAGED, COM O PROPÓSITO DE IDENTIFICAR FONTES PARA AS ENTREVISTAS.
2	ANALISAR OS REGISTROS DE ABERTURA E ENCERRAMENTO DE EMPRESAS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOAQUIM DA BARRA PARA OBTER EVIDÊNCIAS SOBRE O SURGIMENTO E DESENVOLVIMENTO DA

	INDÚSTRIA CALÇADISTA LOCAL.
3	IDENTIFICAR E ANALISAR PUBLICAÇÕES SOBRE A ORIGEM E DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FRANCA.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA – REPRESENTANTE DA PREFEITURA MUNICIPAL DE FRANCA E  
SÃO JOAQUIM DA BARRA**

<b>ENTREVISTADO</b>	
<b>CARGO</b>	
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	
<b>FORMAÇÃO ACADÊMICA</b>	
<b>DATA DA ENTREVISTA</b>	

**OBJETIVO: IDENTIFICAR AÇÕES VIGENTES DE APOIO ÀS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS DE FRANCA E SÃO JOAQUIM DA BARRA, PROVENIENTES DAS TRÊS ESFERAS DE GOVERNO**

<b>QN</b>	<b>PERGUNTA</b>
1	EXISTEM ATUALMENTE AÇÕES DE APOIO DO GOVERNO LOCAL PARA EMPRESAS DO SETOR CALÇADISTA?
2	DAS AÇÕES EXISTENTES, ALGUMA DELAS É REALIZADA COM BASE EM POLÍTICAS ESPECÍFICAS DE APOIO À ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS?

**ROTEIRO DE ENTREVISTA – REPRESENTANTE DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO  
NA REGIÃO ADMINISTRATIVA DE FRANCA**

<b>ENTREVISTADO</b>	
<b>CARGO</b>	
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	
<b>FORMAÇÃO ACADÊMICA</b>	
<b>DATA DA ENTREVISTA</b>	

**OBJETIVO: IDENTIFICAR AÇÕES VIGENTES DE APOIO ÀS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS DE FRANCA E SÃO JOAQUIM DA BARRA, PROVENIENTES DAS TRÊS ESFERAS DE GOVERNO**

<b>QN</b>	<b>PERGUNTA</b>
1	EXISTEM ATUALMENTE AÇÕES DE APOIO DO GOVERNO PAULISTA PARA AS EMPRESAS DO SETOR

	CALÇADISTAS DE FRANCA?
2	EXISTEM ATUALMENTE AÇÕES DE APOIO DO GOVERNO PAULISTA PARA AS EMPRESAS DO SETOR CALÇADISTAS DE SÃO JOAQUIM DA BARRA?
3	DAS AÇÕES EXISTENTES, ALGUMA DELAS É REALIZADA COM BASE EM POLÍTICAS ESPECÍFICAS DE APOIO À ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS?

### ROTEIRO DE ENTREVISTA – EMPRESÁRIOS DE SÃO JOAQUIM DA BARRA

ENTREVISTADO	
CARGO	
ORGANIZAÇÃO	
FORMAÇÃO ACADÊMICA	
DATA DA ENTREVISTA	

OBJETIVO: DESCREVER A HISTÓRIA DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE SÃO JOAQUIM DA BARRA	
QN	PERGUNTA
1	O SR.(A) TEM CONHECIMENTO DE COMO SURTIU A INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE SÃO JOAQUIM DA BARRA? PODERIA FALAR UM POUCO SOBRE COMO OCORREU ESSE SURGIMENTO?
2	COMO A INDÚSTRIA LOCAL SE DESENVOLVEU DESDE SEU SURGIMENTO?
3	COMPARANDO COM O PASSADO, COMO O SR. (A) VÊ O ESTÁGIO ATUAL EM QUE SE ENCONTRA A INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE SÃO JOAQUIM?
4	QUANTOS PARES DE CALÇADOS SÃO PRODUZIDOS POR DIA, MÊS E ANO EM SUA FÁBRICA?

5	QUAL É O DESTINO DESSES CALÇADOS?
6	QUANTAS PESSOAS TRABALHAM DIRETAMENTE E INDIRETAMENTE EM SUA EMPRESA?
7	DO TOTAL DE PESSOAS EMPREGADAS EM SUA FÁBRICA, QUANTOS APROXIMADAMENTE TRABALHAM COM CARTEIRA ASSINADA?

**OBJETIVO: IDENTIFICAR AÇÕES OFICIAIS DE APOIO GOVERNAMENTAL VOLTADAS AO DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE SÃO JOAQUIM DA BARRA, AO LONGO DO TEMPO**

1	DESDE O SURGIMENTO DA INDÚSTRIA NA CIDADE, QUAIS SÃO AS AÇÕES DE APOIO DO GOVERNO LOCAL, ESTADUAL OU FEDERAL, ESPECIFICAMENTE DIRECIONADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE SÃO JOAQUIM DA BARRA, DAS QUAIS O SENHOR SE RECORDA? O SR. (A) PODERIA FALAR UM POUCO SOBRE CADA UMA DESSAS AÇÕES?
2	DENTRO DO ESCOPO DESTA PESQUISA FORAM IDENTIFICADAS AÇÕES DE APOIO DE GOVERNOS À INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FRANCA, LIGADAS À PROMOÇÃO DO COMÉRCIO INTERNACIONAL, AUMENTO DA COMPETITIVIDADE, DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS, DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO, FINANCIAMENTOS E PLANEJAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO APL. A DESCRIÇÃO DESSAS AÇÕES LHE FEZ LEMBRAR DE ALGUM TIPO DE APOIO SEMELHANTE QUE ESTÁ SENDO DADO OU FOI DADO À INDÚSTRIA LOCAL POR PARTE DE GOVERNOS (MUNICIPAL, ESTADUAL E FEDERAL)?

**OBJETIVO: IDENTIFICAR E COMPARAR RESULTADOS DE INDICADORES DE CAPITAL SOCIAL PRESENTES NO EMPRESARIADO SÃO JOAQUIM DA BARRA**

1	O SR. (A) PARTICIPA ATUALMENTE DE ALGUM CLUBE ESPORTIVO, GRUPO DE INTERESSE COMUM, IGREJA, PARTIDO POLÍTICO, CORAL OU OUTROS TIPOS DE ENTIDADES ONDE TENHA OPORTUNIDADE DE DISCUTIR ASSUNTOS DE INTERESSE COMUM DE UM GRUPO?
2	O SR. (A) FAZ LEITURA FREQUENTE DE JORNAIS, REVISTAS OU OUTROS TIPOS DE INFORMATIVOS? ALGUM DELES TEM FOCO NO MUNICÍPIO?
3	O SR. TEM POR HÁBITO A PARTICIPAÇÃO EM ELEIÇÕES E CONSULTAS POPULARES?
4	O SR. REALIZA OU JÁ REALIZOU EMPRÉSTIMOS DE EQUIPAMENTOS PARA OUTROS FABRICANTES DE CALÇADOS DE SÃO JOAQUIM DA BARRA?
5	COM RELAÇÃO À COOPERAÇÃO ENTRE OS FABRICANTES DE CALÇADOS DE SÃO JOAQUIM DA BARRA, O SR. (A) PERCEBE SUA EXISTÊNCIA?
6	O SR.(A) PERCEBE A EXISTÊNCIA DE UMA RELAÇÃO DE CONFIANÇA ENTRE OS FABRICANTES DE CALÇADOS DO MUNICÍPIO?
7	PORTE DESTA PESQUISA TAMBÉM SERÁ APLICADA NO MUNICÍPIO DE FRANCA. PARA FINS DE PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA, O SR. (A) PODERIA INDICAR ALGUM FABRICANTE DE CALÇADOS DE FRANCA QUE POSSUA EMPRESA COM PORTE SEMELHANTE AO DA SUA?

**OBJETIVO: IDENTIFICAR A PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS DE SÃO JOAQUIM DA BARRA QUANTO ÀS**

CONSEQUÊNCIAS DAS AÇÕES VIGENTES DE APOIO GOVERNAMENTAL À INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FRANCA SOBRE A INDÚSTRIA CALÇADISTA LOCAL	
1	NA SUA PERCEPÇÃO, AS AÇÕES DE APOIO À FRANCA, APONTADAS ANTERIORMENTE, PODEM TRAZER ALGUMA CONSEQUÊNCIA, POSITIVA OU NEGATIVA, PARA A INDÚSTRIA DE CALÇADOS JOAQUINENSE? O SR. PODERIA FALAR SOBRE AS CONSEQUÊNCIAS DE CADA UMA DAS AÇÕES?

OBJETIVO: IDENTIFICAR COMO EMPRESAS DE SÃO JOAQUIM DA BARRA LIDAM E PRETENDEM LIDAR ESTRATEGICAMENTE COM AS CONSEQUÊNCIAS QUE AS AÇÕES DE APOIO AO APL DE FRANCA PODEM LHE TRAZER	
1	AINDA COM RELAÇÃO ÀS AÇÕES E SUAS CONSEQUÊNCIAS, COMO O SR. (A) PRETENDE LIDAR ESTRATÉGICAMENTE COM RELAÇÃO À CADA UMA DAS CONSEQUÊNCIAS CITADAS?

### ROTEIRO DE ENTREVISTA – EMPRESÁRIOS DE FRANCA

ENTREVISTADO	
CARGO	
ORGANIZAÇÃO	
FORMAÇÃO ACADÊMICA	
DATA DA ENTREVISTA	

OBJETIVO: DESCREVER A HISTÓRIA DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FRANCA	
QN	PERGUNTA
1	O SR.(A) TEM CONHECIMENTO DE COMO SURTIU A INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE SÃO JOAQUIM DA BARRA? PODERIA FALAR UM POUCO SOBRE COMO OCORREU ESSE SURGIMENTO?
2	COMO A INDÚSTRIA LOCAL SE DESENVOLVEU DESDE SEU SURGIMENTO?
3	COMPARANDO COM O PASSADO, COMO O SR. (A) VÊ O ESTÁGIO ATUAL EM QUE SE ENCONTRA A INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE FRANCA?
4	QUANTOS PARES DE CALÇADOS SÃO PRODUZIDOS POR DIA, MÊS E ANO EM SUA FÁBRICA?
5	QUAL É O DESTINO DESSES CALÇADOS?
6	QUANTAS PESSOAS TRABALHAM DIRETAMENTE E INDIRETAMENTE EM SUA EMPRESA?
7	DO TOTAL DE PESSOAS EMPREGADAS EM SUA FÁBRICA, QUANTOS APROXIMADAMENTE TRABALHAM COM CARTEIRA ASSINADA?

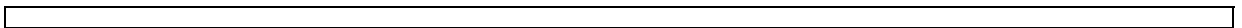
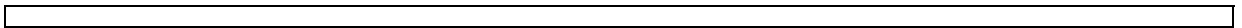
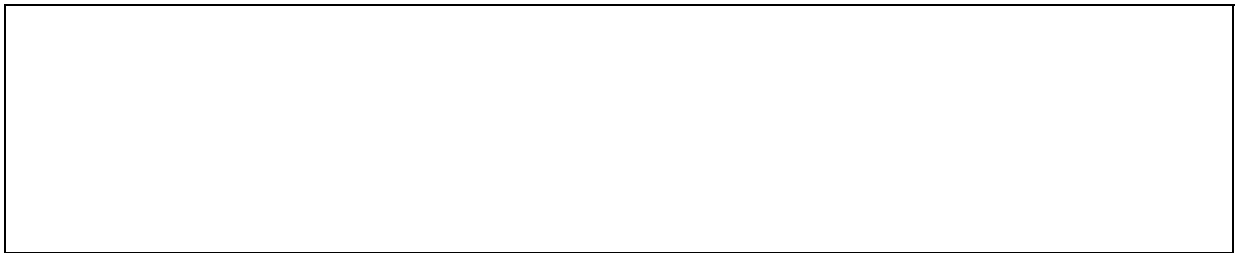
OBJETIVO: IDENTIFICAR AÇÕES OFICIAIS DE APOIO GOVERNAMENTAL VOLTADAS AO DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FRANCA, AO LONGO DO TEMPO	
1	DESDE O SURGIMENTO DA INDÚSTRIA NA CIDADE, QUAIS SÃO AS AÇÕES DE APOIO DO GOVERNO LOCAL, ESTADUAL OU FEDERAL, ESPECIFICAMENTE DIRECIONADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE FRANCA, DAS QUAIS O SENHOR SE RECORDA? O SR. (A) PODERIA FALAR UM POUCO SOBRE CADA UMA DESSAS AÇÕES?
2	DENTRO DO ESCOPO DESTES ESTUDO FORAM IDENTIFICADAS AÇÕES DE APOIO DE GOVERNOS À INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FRANCA LIGADAS À PROMOÇÃO DO COMÉRCIO INTERNACIONAL, AUMENTO DA COMPETITIVIDADE, DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS, DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO, FINANCIAMENTOS E PLANEJAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO APL.. A DESCRIÇÃO DESSAS AÇÕES LHE FEZ LEMBRAR DE ALGUM TIPO DE APOIO SEMELHANTE QUE TENHA SIDO DADO NO PASSADO POR PARTE DE GOVERNOS (MUNICIPAL, ESTADUAL E FEDERAL)?

OBJETIVO: IDENTIFICAR E COMPARAR RESULTADOS DE INDICADORES DE CAPITAL SOCIAL PRESENTES NO EMPRESARIADO DE FRANCA .	
1	O SR. (A) PARTICIPA ATUALMENTE DE ALGUM CLUBE ESPORTIVO, GRUPO DE INTERESSE COMUM, IGREJA, PARTIDO POLÍTICO, CORAL OU OUTROS TIPOS DE ENTIDADES ONDE TENHA OPORTUNIDADE DE DISCUTIR ASSUNTOS DE INTERESSE COMUM DE UM GRUPO?
2	O SR. (A) FAZ LEITURA FREQUENTE DE JORNAIS, REVISTAS OU OUTROS TIPOS DE INFORMATIVOS? ALGUM DELES TEM FOCO NO MUNICÍPIO?
3	O SR. TEM POR HÁBITO A PARTICIPAÇÃO EM ELEIÇÕES E CONSULTAS POPULARES?
4	O SR. REALIZA OU JÁ REALIZOU EMPRÉSTIMOS DE EQUIPAMENTOS PARA OUTROS FABRICANTES DE CALÇADOS DE FRANCA? E A SITUAÇÃO INVERSA, JÁ OCORREU?
5	COM RELAÇÃO À COOPERAÇÃO ENTRE OS FABRICANTES DE CALÇADOS DE FRANCA, O SR. (A) PERCEBE SUA EXISTÊNCIA?
6	O SR.(A) PERCEBE A EXISTÊNCIA DE UMA RELAÇÃO DE CONFIANÇA ENTRE OS FABRICANTES DE CALÇADOS DO MUNICÍPIO?



## Apêndice B – Códigos para Redução dos Dados

DESCRIÇÃO	COD	DESCRIÇÃO
<b>CONCENTRAÇÃO GEOGRÁFICA DE EMPRESAS</b>	<b>CG</b>	<b>APOIO GOVERNAMENTAL E INSTITUCIONAL (CONTINUAÇÃO)</b>
SURGIMENTO - FATOS HISTÓRICOS	CG-SUR	APOIO GTP APL - CRÉDITO
EVOLUÇÃO - FATOS HISTÓRICOS	CG-EVO	APOIO GTP APL - DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO
DISTRIBUIÇÃO - VENDAS, ENTREGA E MERCADOS ATENDIDOS	CG-DIS	APOIO GTP APL - EXPORTAÇÕES
INGRESSO	CG-ING	APOIO GTP APL - FORMAÇÃO/TREINAMENTO
EMPREGOS DIRETOS	CG-EDI	APOIO GTP APL - INCENTIVOS À COOPERAÇÃO
EMPREGOS INDIRETOS	CG-EIN	APOIO GTP APL - INFRAESTRUTURA
PRODUÇÃO ANUAL	CG-PRO	APOIO INSTITUCIONAL HISTÓRICO
VANTAGENS	CG-VAN	APOIO INSTITUCIONAL NO PRESENTE
DESVANTAGENS	CG-DES	CARACTERÍSTICAS DO GTP APL
CONDIÇÕES DE FATORES	CG-CFA	CRÍTICAS QUANTO AO APOIO GOVERNAMENTAL (FRAGILIDADES)
CONDIÇÕES DE DEMANDA	CG-CDE	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DO APOIO GOVERNAMENTAL
SETORES DE APOIO	CG-SAP	ESTRATÉGIAS PARA LIDAR COM CONSEQUÊNCIAS DO APOIO
RIVALIDADE	CG-RIV	POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS DO APOIO GOVERNAMENTAL
EXPECTATIVAS QUANTO AO FUTURO DA AGLOMERAÇÃO	CG-FUT	RECONHECIMENTO DA EXISTÊNCIA DO GTP APL
INFLUÊNCIAS DA AGLOMERAÇÃO FRANCA NA SOBRE SJB	CG-INF	
AÇÕES LIGADAS À GESTÃO	CG-GES	<b>RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS E CAPITAL SOCIAL</b>
CARACTERÍSTICAS DAS AGLOMERAÇÕES	CG-APL	CARACTERÍSTICAS DO CAPITAL SOCIAL
COMPETITIVIDADE DA AGLOMERAÇÃO	CG-COM	RAIO DE CONFIANÇA (COOPERAÇÃO, HONESTIDADE E RECIPROCIDADE)
IMPEDIMENTOS CADASTRAIS PARA ACESSO AO CRÉDITO	CG-IMP	PARTICIPAÇÃO EM ELEIÇÕES
		LEITURA DE PUBLICAÇÕES
<b>APOIO GOVERNAMENTAL E INSTITUCIONAL</b>	<b>AG OU AI</b>	PARTICIPAÇÃO EM GRUPOS DA COMUNIDADE
APOIO GOVERNAMENTAL FUTURO	AG-FUT	RELACIONAMENTOS PESSOAIS NO SETOR DE ATIVIDADE
APOIO GOVERNAMENTAL HISTÓRICO	AG-HIS	CARACTERÍSTICAS DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS
APOIO GOVERNAMENTAL NO PRESENTE	AG-PRE	DEFINIÇÕES DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS
APOIO GTP APL - AGILIZAÇÃO DE TRÊMITES BUROCRÁTICOS	AG-APO-BUR	FORMALIDADES NOS RELACIONAMENTOS
APOIO GTP APL - AUMENTO DA COMPETITIVIDADE	AG-APO-COM	RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS
APOIO GTP APL - COMERCIALIZAÇÃO	AG-APO-CAL	
APOIO GTP APL - CONSULTORIA	AG-APO-CON	



--

--

--

## **Anexo 1 – Inventário de Ações**

---

<sup>1</sup> Vamos utilizar o termo Arranjo Produtivo Local (APL) de uma forma mais livre do que usualmente utilizada por acadêmicos. A menor acuidade no uso desse termo neste documento requer que haja um número significativo de empreendimentos e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante, e que compartilhem formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança.

<sup>2</sup> Agente Animador: Elemento (pessoa física ou jurídica) capaz de estimular a cooperação e a interação dos atores locais. Esse agente poderá estar atuando no arranjo ou a sua presença poderá ser induzida pela Política Nacional para promoção de APLs.

Organização	Programa	Ações	Componentes
APEX	Promoção Comercial	Projeto Setorial Integrado (PSI)	É o programa de alcance setorial ou que abrange uma ou mais cadeias produtivas. Não tem, necessariamente, limitações regionais
APEX	Promoção Comercial	Projeto Setorial Integrado (PSI)	Conta com o apoio financeiro de até 50% do valor total do projeto
APEX	Promoção Comercial	Projeto Horizontal (PH)	Programa regional, no qual podem ser apoiados mais de um setor ou cadeia produtiva
APEX	Promoção Comercial	Projeto Horizontal (PH)	Espelha as mesmas ações do PSI, assim como conta com a mesma proporção de aporte financeiro
APEX	Promoção Comercial	Programa de Exportação de Consórcio (PEC)	Apóia iniciativas coletivas de exportadores, organizados em consórcios ou cooperativas
APEX	Promoção Comercial	Programa de Exportação de Consórcio (PEC)	As ações do projeto seguem o modelo do PSI.
APEX	Promoção Comercial	Projeto Isolado (PI)	Envolve a realização de uma única ação ou evento.
APEX	Promoção Comercial	Projeto APEX (PA)	É de iniciativa da própria APEX-Brasil, a quem compete a concepção, o planejamento, a elaboração do projeto e a articulação junto a eventuais instituições co-participantes para o desenvolvimento das ações previstas
APEX	Eventos Internacionais	Feiras Internacionais	Participação em feiras e eventos setoriais e multissetoriais
APEX	Eventos Internacionais	Feiras Internacionais	O apoio para a participação em feiras se dá no tocante à infra-estrutura (estande, tradutores, limpeza, segurança, leilão, etc)
APEX	Eventos Internacionais	Feiras Internacionais	A proporção dos recursos APEX pode chegar a 70%
APEX	Eventos Internacionais	Missões Comerciais	Missões empresariais a mercados internacionais, para rodadas e encontros de negócios com potenciais importadores
APEX	Eventos Internacionais	Missões Comerciais	Espelha o mesmo apoio das feiras, assim como conta com a mesma proporção de aporte financeiro
APEX	Eventos Internacionais	Projeto Comprador Missões	Vinda de compradores internacionais para visitas ou reuniões de negócios com empresas brasileiras. Geralmente, os compradores internacionais visitam uma feira setorial nacional
APEX	Eventos Internacionais	Projeto Imagem Missões	Vinda de jornalistas e formadores de opinião para divulgar a Marca Brasil no exterior
APEX	Eventos Internacionais	Material Promocional	Material de divulgação
APEX	Eventos Internacionais	Material Promocional	Desenvolvimento de materiais utilizados na promoção de setores e produtos, tais como: catálogos, vídeo, folderes, cd-rom, etc

Organização	Programa	Ações	Componentes
APEX	Serviço	Inteligência Comercial Estudos	Integração de informações nacionais e internacionais estratégicas para orientar as atividades da APEX-Brasil e de seus parceiros, utilizando ferramentas de inteligência comercial para prospecção de oportunidades de negócios que norteiem a atuação de empresas no exterior.
Bradesco	Soluções Coletivas de Acesso ao Crédito	Identificação dos Pólos de Atuação	Por indicação dos parceiros (Ex: Sebrae, BNDES, MDIC e Entidades Locais), estudaremos a viabilidade de apoio aos APL's que estejam em localidades onde o Bradesco possua estrutura para atendimento.
Bradesco	Soluções Coletivas de Acesso ao Crédito	Conhecimento da Região e interação com os parceiros	Identificaremos nas regiões a coordenação Local do projeto e os trabalhos que estão desenvolvendo, para que possamos alinhar nossas ações como: participar de reuniões da governança com os empresários e ou atividades condizentes a nossos serviços financeiros
Bradesco	Soluções Coletivas de Acesso ao Crédito	Conhecimento da Região e interação com os parceiros	Procuraremos interagir com os parceiros que atuam naquela região, para verificarmos quais empresas participam do projeto, procurando analisar seu perfil e necessidades para desenvolvermos produtos e serviços financeiros adequados.
Bradesco	Soluções Coletivas de Acesso ao Crédito	Plano de Ação	Atendimento diferenciado buscando novos negócios, proximidade e satisfação do cliente; Oferecer soluções de negócios com produtos e serviços financeiros; Detectar as necessidades dos APL's repassando-as aos Departamentos Gestores, para o desenvolvimento e adaptação dos respectivos produtos; Participar do Grupo Gestor e das reuniões do APL; (Gerente Local); Contribuir para o desenvolvimento do APL; Efetuar visitas periódicas às empresas, atendendo-as com qualidade e rapidez, antecipando suas necessidades; Facilitador entre o Banco e Parceiros; Desenvolvimento de linhas de Empréstimos e Financiamentos adequadas - clientes/fornecedores; (Atendendo a Cadeia Produtiva); Apoio às Agências e Diretorias Regionais do Banco, prestando suporte técnico e realizando visitas de negócios; Efetuar análise dos setores através dos diagnósticos e pesquisas geradas pelo projeto em nossa área de Gestão de Mercado; Visão de Cadeia Produtiva; Garantias diferenciadas (fundo de garantias, garantias solidárias, etc); Limites pré-aprovados de acordo com o perfil das empresas; Carteiras de
Bradesco	Soluções Coletivas de Acesso ao Crédito	Linhas disponibilizadas aos Arranjos Produtivos Locais	Finame-Automático, BNDES Automático, CDC, Conta Garantida, Capital de Giro, Descontos, BNDES Progeren, Giro Especial - APL's Programa de Milhagem (BNDES), Feiras APL - Fin. Participação Feiras e Eventos

Organização	Programa	Ações	Componentes
FINEP	Financiamento Não-Reembolsável	Apoio financeiro concedido a instituições públicas ou organizações privadas sem fins lucrativos para: realização de projeto de pesquisa científica ou tecnológica, ou de inovação; realização de projetos em parcerias com empresas, inclusive com contrapartidas das financiadas pela FINEP; realização de estudos ou de eventos e seminários voltados ao intercâmbio de conhecimento entre pesquisadores.	
FINEP	Financiamento Reembolsável	Crédito concedido a instituições que demonstrem a capacidade de pagamento e condições para desenvolver projetos de C,T&I.	
FINEP	Incentivo Fiscal	Concedido às empresas que possuem PDTIs — Programas de Desenvolvimento Tecnológico Industrial ou PDTAs — nº 9.532/1997).	
FINEP	Subvenção Econômica	Recursos não-reembolsáveis concedidos a empresas selecionadas dentre as que possuem PDTIs — Programas de Desenvolvimento Tecnológico Industrial	
FINEP	Operações de Capital de Risco	Aquisição de valores mobiliários (ações, debêntures conversíveis e bônus de subscrição) emitidos por empresas, de forma direta ou por meio de fundos de capital de risco regulamentados pela CVM - Comissão de Valores Mobiliários.	
FINEP	Redução de Custos para Projetos Cooperativos	Redução obtida como resultado do desenvolvimento de projetos envolvendo a participação em consórcio com instituições de pesquisa sem fins lucrativos, que podem fazer jus a recursos não-reembolsáveis.	
FINEP	Capacitação de Empresas para Receberem Investimento de Risco	Ação destinada a capacitar empreendedores para a negociação junto aos investidores de Capital de Risco, bem como criar ambiente propício à realização de operações.	
FINEP	Bolsas RHAЕ	Programa que concede bolsas a empresas ou instituições que executam atividades de desenvolvimento científico e/ou tecnológico para empregar especialistas (aprovadas pela FINEP e operadas pelo CNPq).	

Organização	Programa	Ações	Componentes
INMETRO	Apoio e Capacitação a Pequenas e Médias Empresas	Apoio à superação de Barreiras Técnicas às Exportações no âmbito da Coordenação de Articulação Internacional do Inmetro.	· Treinamento para utilização do Alerta Exportador e seus serviços (Alerta Exportador, Denuncie Barreiras Técnicas; FAQ e Exigências Técnicas Países x Produtos)
INMETRO	Apoio e Capacitação a Pequenas e Médias Empresas	Inserção Sustentável das Micro e Pequenas Empresas nos Programas de Avaliação da Conformidade no âmbito da Diretoria da Qualidade do Inmetro.	Programas de Avaliação da Conformidade; Bônus Certificação em Parceria com o Sebrae; Educação a Distância (EAD); Programa de Análise de Produtos; RH Avaliação da Conformidade; Acidentes de Consumo; Portal do Consumidor; Disseminação de informações técnicas (palestras, folderes, cartilhas etc)
INMETRO	Apoio e Capacitação a Pequenas e Médias Empresas	Apoio às Micro e Pequenas Empresas no âmbito da Coordenação de Planejamento.	Oficina de sensibilização e capacitação relativas ao desenvolvimento da metodologia de planejamento; Treinamento em Noções Básicas de Gerenciamento de Projetos; Treinamento em Sistema de Medição de Desempenho Organizacional (Indicadores); Acesso a Biblioteca. Consultas técnicas no âmbito do Inmetro (normas, notas técnicas dentre outros); Disponibilização de fórum eletrônico de discussão; Divulgação de produtos de informação sobre os APLs em eventos que tenham a participação do Inmetro
INMETRO	Apoio e Capacitação a Pequenas e Médias Empresas	Realização de Fórum de Discussões (Painel Setorial). no âmbito da Presidência do Inmetro	Organizar um Painel Setorial sobre APLs com foco nas demandas do Inmetro
INMETRO	Apoio e Capacitação a Pequenas e Médias Empresas	Calibração e Ensaio. no âmbito da Diretoria de Metrologia Científica e Industrial do Inmetro	Viabilizar a calibração de instrumentos e de padrões e a realização ensaios, para os APLs, compondo um conjunto de serviços oferecidos pelo Inmetro e orientação para a utilização desses serviços com o apoio do Bônus Metrologia; Curso de Capacitação (Como Utilizar Equipamentos de Medição); Apoio aos APLs no âmbito da Incubadora e do Parque Tecnológico, com: (i) Orientação e suporte na gestão de empresas, (ii) mapeamento de processos, (iii) ações em Qualidade, inclusive em áreas como Marketing e Finanças, (iv) utilização da rede de contatos da incubadora do Inmetro, o que possibilitará alavancar negócios para os APLs, (v) orientação dos gestores e empreendedores nas questões de localização e solicitação de testes e ensaios de produtos, (vi) Possibilidade de disponibilização de um módulo da Incubadora para que seja montada uma Unidade de Gestão de Negócios para APLs.
INMETRO	Apoio e Capacitação a Pequenas e Médias Empresas	Apoio às Micro e Pequenas Empresas no âmbito da Coordenação Geral de Acreditação	Bônus Acreditação (projeto ainda em fase inicial de implementação)
BNB	Todas as ações compreendem aglomerações específicas		

Organização	Programa	Ações	Componentes
MDIC	Programa de Desenvolvimento e Diversificação das Exportações dos Estados – Programa Estado Exportador	Fortalecimento de parcerias	Identificação de órgãos, instituições e entidades que possam integrar -se ao esforço de aumentar as exportações dos APL's que forem identificados em cada estado participante do programa; Fortalecimento de parcerias entre a SECEX, o governo estadual e as entidades públicas e privadas, com o objetivo de desenvolver o Programa em seus aspectos diretamente relacionados aos APL's.
MDIC	Programa de Desenvolvimento e Diversificação das Exportações dos Estados – Programa Estado Exportador	Diagnóstico estadual	Levantamento dos APL's existentes em cada estado, que exportam ou pretendam exportar. Levantamento das ações em curso ou planejadas que contribuam para aumentar as exportações dos APL's identificados no item anterior.
MDIC	Programa de Desenvolvimento e Diversificação das Exportações dos Estados – Programa Estado Exportador	Elaboração de Plano de Ação	Seleção de setores/produtos/APL's que farão parte do Programa. Seleção; Levantamento, através de consultas ou questionários, dos principais obstáculos à exportação enfrentados pelos APL's selecionados; Apresentação e discussão, em conjunto e isoladamente, de propostas que visem solucionar as dificuldades apresentadas; Estabelecimento de metas de exportação para os APL's selecionados; Elaboração de Plano de Ação.
MDIC	Programa de Desenvolvimento e Diversificação das Exportações dos Estados – Programa Estado Exportador	Implementação do Programa	Articulação com as entidades participantes para integração das ações, visando a divulgação dos produtos dos APL's selecionados, no Brasil e no exterior; Inclusão das empresas exportadoras, ou potenciais exportadoras, no Vitrine do Exportador, para divulgação de seus produtos, no exterior, via Internet; Desenvolver ações, em conjunto com os demais parceiros, com vistas ao aperfeiçoamento de produtos e processos de produção, tendo em vista a competitividade do mercado internacional;
MDIC	Programa de Desenvolvimento e Diversificação das Exportações dos Estados – Programa Estado Exportador	Cultura Exportadora	Criação de elos entre os APL's e o Programa Redeagentes, por meio de treinamentos de agentes de comércio exterior, para governança do APL; Treinamento em exportação para os empresários de APL's, através do Programa Redeagentes; Oficinas de trabalho para empresários de APL's durante a realização dos Encomex; Distribuição de material didático "Aprendendo a Exportar".
MDIC	Rede de Centros de Informações de Comércio Exterior – Rede CICEX	Divulgação da Rede CICEX	Divulgar, entre os APL's de cada estado, a existência de um CICEX, como mais uma fonte de informações sobre assuntos de comércio exterior disponível para o empresário que exporta ou deseja exportar.
MDIC	Rede de Centros de Informações de Comércio Exterior – Rede CICEX	Divulgação de informações sobre comércio exterior	Fornecer as informações solicitadas por empresários dos APL's



Organização	Programa	Ações	Componentes
MDIC	Comércio Eletrônico (8021)	Apoio à Implantação de  Telecentros de Informação e  Negócios - TIN	Descrição do Projeto: O Telecentro de Informação e Negócios é um espaço composto de 11 computadores, ligados entre si, conectados à Internet, a ser utilizado como ferramenta para auxiliar na capacitação dos micros e pequenos empresários, excluídos digitalmente, e permitir a incorporação desta tecnologia na melhoria de seus produtos e serviços e na busca de informações para torná-los cada vez mais competitivo possibilitando o incremento da geração de emprego e renda. Suas premissas básicas são: combater a desigualdade digital dos micros e pequenos empresários e também dos cidadãos de sua comunidade; permitir o ingresso dos micros e pequenos empresários na economia digital e no seu preparo para competirem nesse novo mercado; Permitir a busca de informações, via Internet, que enriqueçam e auxiliem os micros e pequenos empresários nas tomadas de decisões para melhorar seus negócios; Facilitar o associativismo, o cooperativismo e o empreendedorismo, para aumentar a competitividade diante da nova economia fortalecendo parcerias na sociedade em rede; E
MDIC	Arranjos Produtivos Locais	Projeto Extensão Industrial  Exportadora	Atender diretamente as empresas organizadas em APLs por meio de extensionistas, contratados por entidades de ensino institutos técnico-tecnológicos atuantes na localidade, a serem conveniadas, que irão realizar visitas técnicas, elaborar diagnósticos individualizados, propor melhorias em suas diversas áreas funcionais e apoiar a empresa na implantação dessas melhorias.
MDIC	Arranjos Produtivos Locais	Promoção Comercial de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (em processo de ajuste)	Realizar estudos para identificação de oportunidades de mercado para desenvolvimento das potencialidades produtivas; Formular estratégias de comercialização e marketing e Capacitar gerentes em negócios, por meio de convênio.
MDIC	Arranjos Produtivos Locais	Gestão e Administração do Programa	(Foco) Integrar e sistemas de informações sobre APL a nível nacional, estadual e local. Sistemas de Informação.
MDIC	Competitividade da Cadeia Produtiva	Avaliação de Pleitos de Redução de Alíquota dos Ex-Tarifários	Estimular os investimentos em bens de capital, destinados à ampliação e reestruturação do parque industrial brasileiro, por meio da redução do imposto de importação para máquinas e equipamentos sem produção nacional pleiteados por empresas individuais ou de representação do setor produtivo. Este Regime é regulamentado pela Resolução CAMEX de 08 de março de 2001.

Organização	Programa	Ações	Componentes
MDIC	Competitividade da Cadeia  Produtiva	Fórum de Competitividade	Promover políticas para o desenvolvimento da produção do País, a partir da busca de soluções de problemas de cada cadeia produtiva, com base em planos de desenvolvimento que focalizam temas como o aprimoramento do processo produtivo, da melhoria do produto e do melhor aproveitamento dos resíduos, com o objetivo de aumentar a capacidade competitiva do setor produtivo e de contribuir para o desenvolvimento regional.
MDIC	Competitividade da Cadeia  Produtiva	Inserção do Design em Setores  Produtivos	Promover a utilização do design como ferramenta estratégica para o aumento da competitividade, por meio da agregação de valor ao produto nacional com foco na promoção do intercâmbio entre instituições de ensino superior, por meio de profissionais recém-formados ou em formação, e empresas, a serem atendidas pelos técnicos selecionados nas Oficinas de Design e nos Telecentros.
MDIC	Desenvolvimento de Micro,  Pequenas e Médias Empresas.	Construção de Barracão  Industrial	Apoiar, por meio de convênio com prefeituras, para a construção ou reforma de barracão industrial. Os projetos devem estar contemplados em emendas parlamentares. 1) Construção de Barracão Industrial em Municípios/PR; 2) Construção de Barracão Industrial/PR; 3) Construção de Barracão Industrial – Apucarana/PR; 4) Construção de Barracão Industrial – Bandeirantes/PR; 5) Construção de Barracão Industrial – Santa Izabel do Oeste/PR; 6) Construção de Barracão Industrial – Nova Esperança do Sudoeste/PR; 7) Fortalecimento e Consolidação da Agência de Desenvolvimento Sustentável – Corais e Maragogi/AL; 8) Construção de Galpão Industrial – Piancó/PB.
IEL	GRUPO DE TRABALHO DO  SISTEMA IEL PARA ARRANJOS  PRODUTIVOS LOCAIS – GT  APLs	Construção de uma visão  consolidada e um plano de ação  do Sistema IEL, com a  identificação de boas práticas e  ferramentas de apoio a arranjos  produtivos.	Capacitação e treinamento ; Realização de ações de mobilização e sensibilização; Organização do APL (governança e fortalecimento de lideranças/sindicatos) ; Realização de diagnósticos e levantamentos; Interação de parceiros; Planejamento estratégico ; Plano de negócios ; Bolsas e estágio ; Execução de ações de estímulo à inovação, competitividade e tecnologia; Acompanhamento dos resultados
IEL	GRUPO DE TRABALHO  PERMANENTE EM ARRANJOS  PRODUTIVOS LOCAIS – GTP-  APL	Elaboração e proposta de diretrizes gerais para atuação coordenada no apoio a APLs em todo o território nacional, em parceria com 22 outras instituições, por meio da identificação dos arranjos existentes; definição de critérios de ação conjunta para o apoio e fortalecimento dos APLs; proposição de modelo de gestão multissetorial; e constituição de sistema de informações para o gerenciamento das ações de apoio a APLs.	

Organização	Programa	Ações	Componentes
IEL	APOIO A COORDENAÇÃO GERAL DO PROGRAMA DE COMPETITIVIDADE – PROCOMPI (FASE II)	Apoio à coordenação geral do Programa (CNI e Sebrae) que visa promover a competitividade e a sustentabilidade das micro e pequenas indústrias, por meio da articulação dos responsáveis pela eficácia do sistema econômico local e do estabelecimento de uma rede de relações entre todos os atores.	
IEL	APOIO A COORDENAÇÃO GERAL DO PROGRAMA DE COMPETITIVIDADE – PROCOMPI (FASE II)	Capacitação dos Núcleos Regionais no sistema de acompanhamento de resultados e para formulação estratégica de novas etapas.	
IEL	DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO REGIONAL	Promoção do desenvolvimento regional, por meio da utilização de várias ferramentas e da identificação de um portfólio de projetos e ações, estimulando o planejamento estratégico participativo e a obtenção de resultados mensuráveis para que as regiões passem de um determinado nível de desenvolvimento para outro mais avançado.	
IEL	BOLSAS DE GESTÃO EMPRESARIAL	Programa de desenvolvimento de competências organizacionais e formação de recursos humanos de alto nível, orientado a micro e pequenas empresas, instaladas em APLs.	
IEL	BOLSAS BITEC	Bolsas visando equacionar ou resolver questões de interesse das micro e pequenas empresas, por meio da atuação de estudantes de graduação de bom desempenho acadêmico, adequadamente orientados por professores universitários.	
IEL	REDE DE COMPETÊNCIAS	Consolidação da Rede de Articulação de Competências para o Desenvolvimento Industrial e Tecnológico para gerar e sustentar um ambiente inovador de aprendizagem, atendendo a demanda de empresas e APLs.	Captura, análise e disponibilização de informações estratégicas e serviços tecnológicos e de comércio exterior; Monitoramento de indicadores e realização de estudos temáticos sobre APLs; Elaboração e implementação de propostas de políticas de apoio ao desenvolvimento industrial
IEL	EUROCENTRO IEL BRASIL e PLATAFORMA BRASIL-EUROPA	Realização do Encontro Setorial Tech-Shrimp (setor de carnicultura).	
IEL	EUROCENTRO IEL BRASIL e PLATAFORMA BRASIL-EUROPA	Realização da Semana Européia	
IEL	EUROCENTRO IEL BRASIL e PLATAFORMA BRASIL-EUROPA	IFE 2005 (setor de alimentos)	
IEL	EUROCENTRO IEL BRASIL e PLATAFORMA BRASIL-EUROPA	Realização do Encontro Setorial SIFEL 2005 (setor fruticultura).	
MDIC	MEDIDAS DE DESONERAÇÃO TRIBUTÁRIA (Política Industrial e Tecnológica e de Comércio Exterior - PITCE):	Fim da cumulatividade do PIS e da Cofins;	

Organização	Programa	Ações	Componentes
MDIC	MEDIDAS DE DESONERAÇÃO TRIBUTÁRIA (Política Industrial e Tecnológica e de Comércio Exterior - PITCE):	Redução de 4% para 2% da alíquota do II para máquinas sem produção nacional;	
MDIC	MEDIDAS DE DESONERAÇÃO TRIBUTÁRIA (Política Industrial e Tecnológica e de Comércio Exterior - PITCE):	Desoneração progressiva da alíquota do IPI para máquinas e equipamentos	
MDIC	MEDIDAS DE DESONERAÇÃO TRIBUTÁRIA (Política Industrial e Tecnológica e de Comércio Exterior - PITCE):	Depreciação acelerada para máquinas e equipamentos, a ser deduzida da CSLL, reduzindo o prazo de depreciação desses bens de 10 para 4 anos	
MDIC	MEDIDAS DE DESONERAÇÃO TRIBUTÁRIA (Política Industrial e Tecnológica e de Comércio Exterior - PITCE):	Devolução antecipada do IR e PIS/COFINS pagos na aquisição de máquinas e equipamentos no prazo de 2 anos, creditados mês a mês.	
BB	Financiamentos	Linhas disponibilizadas aos Arranjos Produtivos Locais	Capital de Giro; Recebíveis; Investimentos
BB	Eventos Internacionais	Apoiar participação de empresas de pequeno porte em feiras e outros eventos comerciais realizados no exterior	
BB	PGNI-MPE	Programa de Geração de Negócios Internacionais - Capacitação em Comércio Exterior (formação básica) à empresas enfocando os temas relacionados ao comércio exterior	
BB	Balcão de Comércio Exterior	Solução desenvolvida pelo Banco para prestar serviços de apoio em meio eletrônico para micro e pequenas empresas exportadoras que estejam iniciando seu processo de internacionalização, clientes do Banco, cujas operações estejam enquadradas sob a modalidade de Câmbio Simplificado (limite por operação de US\$ 10 mil)	

Fonte: MDIC (2006), organizado pelo autor.