

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

CAIO MÁRCIO GARCIA VIEIRA

A TRAJETÓRIA DO ARRANJO CALÇADISTA DE GOIÂNIA-GOIANIRA

SÃO LEOPOLDO, RS

2010

CAIO MÁRCIO GARCIA VIEIRA

A TRAJETÓRIA DO ARRANJO CALÇADISTA DE GOIÂNIA-GOIANIRA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos em parceria com a Universidade Católica de Goiás como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Profº. Dr. Achyles Barcelos da Costa

GOIÂNIA, GO

2010

CAIO MÁRCIO GARCIA VIEIRA

A TRAJETÓRIA DO ARRANJO CALÇADISTA DE GOIÂNIA-GOIANIRA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos em parceria com a Universidade Católica de Goiás como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Helio Henkin
UFRGS

Prof. Dr. José Antônio V Antunes Jr
UNISINOS

Profa. Dra. Janaína Trez
UNISINOS

Prof. Dr. Achyles Barcelos da Costa
UNISINOS

VISTO E PERMITIDA A IMPRESSÃO

Goiânia-GO,

Prof^a. Dr^a. Yeda Swirski de Souza
Coordenadora PPG em Administração

DEDICATÓRIA

A minha família, em especial a minha esposa Ellen e minhas filhas Juliana e Clarisse pela tolerância nos momentos de ausência.

AGRADECIMENTOS

A minha esposa Ellen, minhas filhas Juliana e Clarisse, a minha mãe, ao meu pai por acreditarem no meu potencial, e, deram força para a realização deste trabalho.

Ao professor Achyles Barcelos da Costa pela orientação. Sinto-me orgulhoso em tê-lo como parceiro nesta dissertação.

A professora Sirle, auxílio fundamental para a transformação de um sonho em realidade.

Aos professores da Unisinos, em especial, Balestrin, Junico e Bigneti pela aprendizagem que contribuíram, significativamente, na construção desta dissertação.

A professora Tekinha pelo apoio e compreensão nos momentos difíceis.

Aos colegas do Mestrado pela convivência e companheirismo nos momentos bons e também nos difíceis.

A professora Eleonora pelas “brincas” nas correções ortográficas, geralmente, solicitadas de última hora.

Aos empresários do setor calçadista por contribuírem com a pesquisa. Em especial, ao Sr. Flávio Ferrari e Sr. Josimar pela demonstração de compromisso com o setor calçadista. Sem o esforço e a superação dos desafios enfrentados por vocês este trabalho não seria concretizado.

Aos atores locais que contribuíram com informações pesquisas qualitativas: SEBRAE, IEL, DIEESE, Sindicato dos Trabalhadores na Indústria Calçadista, Sindicato das Indústrias Calçadista de Goiás e a Rede Goiana de Apoio a Arranjos Produtivos Locais.

Aos meus alunos do Curso de Administração – Suellen, Leonardo e Daiane – que contribuíram na aplicação dos questionários.

RESUMO

Esta dissertação analisou a trajetória calçadista do Estado de Goiás, especificamente, o APL de Goiânia-Goianira sob a leitura da teoria dos Aglomerados, Distritos Industriais, *Clusters*, Arranjos Produtivos Locais e sua evolução para Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. A constituição e consolidação do Arranjo Produtivo Local de Goiânia-Goianira contribuíram sistematicamente para o desenvolvimento do Setor, e, das empresas que o compõe. Para obter tal confirmação, foram realizadas pesquisas qualitativas e quantitativas com empresários e atores envolvidos desde a concepção, desenvolvimento até a consolidação, a qual inseriu o setor calçadista Goiano entre os mais relevantes no cenário nacional.

Palavras-chaves: Arranjo Produtivo Local, Distrito Industrial, *Cluster*, Aglomerado, Calçados, Polo Calçadista Goiânia-Goianira

ABSTRACT

This study examined the history of The State of Goias Footwear history, specifically, the local manufacturing systems of Goiania and Goianira cities under the reading of the Local Manufacturing Systems, Industrial Districts, Clusters Theories, and its evolution to Productive Systems and Innovative Places. The establishment and consolidation of the Local Productive Arrangement of Goiania-Goianira systematically contributed to the development of the sector, and the companies that make it up. To obtain such confirmation, we conducted qualitative and quantitative research with businessmen and stakeholders about the conception, development and consolidation, which entered the State of Goias Footwear Industry among the most relevant on the national scenery.

Keywords: Local Productive Arrangement. Industrial District. Cluster. Shoes. Agglomeration. Goiania-Goianira Footwear Industry.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparativo entre o Fordismo e produção flexível.....	21
Quadro 2: Produção Brasileira (em milhões de pares).....	45
Quadro 3: Empresas e Empregados por Estado na Fabricação de Calçados.....	46
Quadro 4: Exportação Brasileira de Calçados entre 2003 e 2008.....	48
Quadro 5: Quantidade e porte das empresas calçadistas de Goiânia-Goianira.....	61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cadeia Produtiva de Couro e Calçado	44
Figura 2: Governança do APL Goiânia-Goianira.....	58
Figura 3: Estrutura do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia - Goianira	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Ano de instalação das empresas	67
Tabela 2: Início das atividades	67
Tabela 3: Setor da Indústria.....	68
Tabela 4: Destino da Produção	68
Tabela 5: Quantidade de Produção.....	69
Tabela 6: Linhas de produtos fabricados.....	70
Tabela 7: Tipos de matérias-primas pela linha do tempo.....	71
Tabela 8: Comercialização mercado interno	72
Tabela 9: Comercialização no mercado externo.....	72
Tabela 10: Valor comercializado em US\$ no mercado externo.....	73
Tabela 11: Valor comercializado em R\$ no mercado interno.....	73
Tabela 12: Percentual de distribuição no mercado interno.....	74
Tabela 13: Segmento atendido	74
Tabela 14: Principal atributo dos produtos.....	74
Tabela 15: Subcontratação de atividades manufatureiras.....	75
Tabela 16: Atividade subcontratadas.....	75
Tabela 17: Matérias-primas utilizadas.....	76
Tabela 18: Localização dos fornecedores de matérias-primas	76
Tabela 19: Localização dos fornecedores de componentes e insumos.....	77
Tabela 20: Localização dos fornecedores de máquinas e equipamentos.....	77
Tabela 21: Conhecimento sobre programas e ações promovidos por atores públicos e privados	78
Tabela 22: Benefícios e ações de incentivo para o aumento da competitividade.....	78
Tabela 23: Ações e benefícios recebidos pelas empresas.....	79
Tabela 24: Ações desenvolvidas pelo Sindicato em benefícios das empresas	80
Tabela 25: Vantagens do arranjo	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução da quantidade de empresas calçadistas em Goiás	55
Gráfico 2: Evolução de empregos formais no setor calçadista em Goiás	55
Gráfico 3: Evolução da quantidade de empresas calçadistas em Goiânia e Goianira	61
Gráfico 4: Evolução de empregos formais na indústria calçadista de Goiânia e Goianira	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema de Pesquisa	10
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Justificativa.....	13
2 A GRANDE EMPRESA E OS DISTRITOS INDUSTRIAIS.....	17
2.1 O Caso da Terceira Itália	20
2.2 Aglomerados, Distritos Industriais, <i>Clusters</i> e APLs - Arranjos Produtivos Locais...	22
2.2.1 Aglomerados	23
2.2.2 Distritos Industriais.....	24
2.2.3 Clusters	25
2.2.4 Arranjo Produtivo Local - APL	27
2.2.4.1 Competição, Colaboração e Cooperação em APLs	30
2.2.4.2 Liderança e Governança em APLs	33
2.2.4.3 Tendências e Desafios dos APLs no Brasil	35
2.2.5 Sistemas Produtivos e Inovativos Locais.....	38
3 TRAJETÓRIA DA INDÚSTRIA CALÇADISTA.....	42
3.1 O Setor Calçadista Brasileiro.....	44
3.1.1 Novas Tendências	48
3.2 Breve Evolução Industrial de Goiás e o Surgimento dos APLs	50
3.2.1 Município de Goianira	52
3.3 Trajetória da Indústria Calçadista de Goiás	52
3.3.1 Evolução do Polo Calçadista de Goianira.....	56
3.3.2 Perfil do APL Calçadista Goiânia-Goianira	60
4 METODOLOGIA	64
5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	67
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
REFERÊNCIAS	88
APÊNDICE A - Modelo Do Questionário.....	96
ANEXO A - Logomarca Do Arranjo Calçadista Goiânia – Goianira.....	105
ANEXO B – Autorização para Disponibilização do Trabalho Impresso.....	106

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ganho de competitividade tornou-se inevitável para a inserção das empresas no mercado globalizado. Em uma economia como a brasileira, composta basicamente, por micro e pequenas empresas, sobreviver e obter competitividade tornou-se um desafio diante da concorrência com as gigantes corporações globais.

Com o sucesso dos Distritos Italianos e do Vale do Silício nos anos de 80, vários estudiosos e pesquisadores identificaram uma possibilidade alternativa para essa nova realidade; a ação conjunta entre empresas com objetivo de torná-las competitivas. Tal assunto foi tratado com diversos enfoques, dentre eles, a especialização flexível (PIORE E SABEL, 1984) e a eficiência coletiva (SCHMITZ, 1997).

Em Goiás, não foi diferente. O Estado, eminentemente, com a economia baseada na agricultura e pecuária, e, ainda, o processo de industrialização longe das estruturas alcançadas pelas Regiões Sul e Sudeste necessitava de um impulso para tornar a indústria competitiva. O assunto arranjo produtivo local foi discutido por diversos atores públicos e institucionais com intuito de promover ferramentas para o incremento da produtividade e da competitividade. E, o Governo Estadual através do decreto nº 5990, em agosto de 2004, instituiu oficialmente, a Rede Goiana de Apoio a Arranjos Produtivos Locais, com objetivo principal de estabelecer, promover, organizar e consolidar a política estadual de inovação tecnológica local, por meio da constituição e o fortalecimento de Arranjos Produtivos Locais, que, na ocasião já haviam diversos espalhados pelo Estado.

A formalização do APL calçadista de Goiânia-Goianira foi um dos fatores que contribuiu para o fortalecimento das empresas e também do setor em Goiás. O dinamismo alcançado pelo arranjo goiano não é tão expressivo, mas, garantiu a sobrevivência do setor, e, ainda, foi capaz de auxiliar empresas que, individualmente, foram capazes de alcançar desempenho acima do alcançado pelo próprio setor.

A pesquisa foi dividida em cinco capítulos, sendo que, no primeiro, está disposto o problema pesquisado, a justificativa para estudar o tema, bem como os objetivos, tanto geral quanto específicos.

No segundo capítulo, A Grande Empresa e os Distritos Industriais, é feita uma breve revisão da literatura sobre o crescimento das empresas, passando pelos estudos de Marshall sobre os distritos industriais, a indústria localizada e as economias internas e externas. Nas seções seguintes, uma breve análise do Caso da Terceira Itália, e, uma discussão teórica sobre os aglomerados, *clusters*, distritos industriais, arranjos produtivos locais, com enfoque em

colaboração e competição, governança e liderança, e, ainda, sobre as tendências dos APLs no Brasil, posteriormente, a evolução do conceito de arranjo para sistemas produtivos e inovativos locais.

No terceiro capítulo, foi feita uma análise da indústria coureira no Brasil, a qual está inserida a indústria calçadista e as novas tendências. Neste capítulo, também, foi apresentado uma breve evolução da indústria goiana, os APLs em Goiás, bem como a trajetória da indústria de calçados no Estado, o surgimento e o desenvolvimento do arranjo em Goiânia-Goianira e seu perfil econômico.

A metodologia do trabalho foi desenvolvida no quarto capítulo e discorre sobre as pesquisas realizadas em caráter quantitativo e qualitativo que subsidiaram a pesquisa no arranjo objeto do trabalho.

Finalmente o quinto capítulo retrata os dados coletados nas pesquisas, e as discussões dos resultados encontrados que embasados pelos estudos teóricos possibilitaram obter respostas ao problema de pesquisa.

1.1 Problema de Pesquisa

Durante as últimas décadas do século XX, vários países em desenvolvimento, passaram por um processo de liberalização comercial. Tal fato trouxeram diversas oportunidades e ameaças. Uma das principais ameaças foi a “corrida para baixo”, termo utilizado por Schmitz (2005), na qual a competição se dá com base na redução de custos, principalmente, em salários e encargos trabalhistas. Por outro lado, a globalização também beneficiou países em desenvolvimento, na medida em que gerou um aumento na demanda por produtos manufaturados provenientes desses países (SCHMITZ, 2005). Diante desse “novo cenário”, pequenas e médias empresas apresentaram dinamismo, e, foram responsáveis pela maioria dos empregos gerados. A eficiência e a flexibilidade das pequenas empresas foram capazes de superar grandes, pesadas e burocratizadas organizações, adaptando-se então, aos novos requisitos do mercado (SEGENBERGER E PYKE, 2002). Dessa maneira, as pequenas empresas conquistaram espaço por meio da organização coletiva e ação em aglomerados, assim, ganharam importância, e, se posicionaram como uma alternativa ao modelo de produção em massa.

Mytelka e Farinelli (2005) apontam que:

O crescente interesse pelos aglomerados produtivos – compreendidos principalmente como aglomerações espaciais de empresas, fornecedores e prestadores de serviços – pode ser atribuído às mudanças no ambiente competitivo das empresas. Essas mudanças deram origem a um renovado interesse por políticas e programas direcionados ao fortalecimento daquelas formas de interação consideradas estimuladoras da inovação e da competitividade.

No Brasil, as concentrações empresariais, especificamente, micro e pequenas empresas em torno de APLs, não somente foram discutidos como se tornaram objeto de políticas de desenvolvimento. O Governo Federal, então, incluiu no Plano Plurianual de Ações 2004-2007 uma vertente com foco nos diversos arranjos localizados, enquanto Ministérios e Agentes Públicos vêm implantando programas e ações em diversos APLs em todo o território nacional (CAPORALI e VOLKER, 2004).

Em Goiás, não foi diferente. O Estado possui forte característica para o agronegócio na formação do produto interno bruto, e, mesmo com um crescimento acima da média nacional no Setor Industrial, ainda não seria capaz de agregar valor aos seus produtos acabados. Neste cenário, e em consonância com as políticas de incentivo aos arranjos produtivos, o Governo de Goiás instituiu a Rede Goiana de Apoio a Arranjos Produtivos Locais com objetivo de fortalecer os arranjos e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento da economia local.

Segundo Caporali e Volker (2004) a iniciativa de trabalhar os APLs numa economia com as características da brasileira é uma atitude inteligente. Afinal, centenas de concentrações empresariais dedicadas a um certo tipo de produto – calçados, confecções, móveis, alimentos, máquinas, componentes, serviços – surgiram em todo o país, permitindo o aproveitamento de vantagens comparativas localizadas. Essas concentrações atingiram hoje uma densidade tal que tornou possível sua transformação em redes empresariais na busca de vantagens competitivas. Implantar um projeto de APL é construir essa busca – de forma racional, planejada e perseverante.

Neste contexto, está inserido, o setor calçadista, o qual atravessa uma crise desde o final dos anos 90. Então, os empresários do segmento sabiam que deveriam buscar novos “caminhos”; redução de custos e inovação eram assuntos bastante discutidos após a abertura do mercado brasileiro para o comércio internacional. Portanto, em uma tentativa de sobrevivência, elas se organizaram em torno do SINDICALCE – Sindicato das Indústrias calçadistas de Goiás, com ajuda da FIEG, SEBRAE e SENAI elaboraram e apresentaram um projeto para a Secretaria da Indústria e Comércio – SIC, para a criação do polo calçadista em Goianira (DIAS, 2008). Com tal movimentação, que na época, foi ao encontro da política

governamental sobre arranjos produtivos locais, criou-se o APL de Calçados Goiânia-Goianira. De acordo com Castro (2004) o conceito de arranjo produtivo local vem sendo utilizado em Goiás como referência de atuação por diversas instituições governamentais e não governamentais, desde 1999. Porém, ganhou maior força a partir de 2000.

A articulação dos empresários do setor calçadista despertou a atenção do Governo Goiano, que em 2001, em uma ação, apoiou o desenvolvimento da indústria calçadista, e, conseqüentemente, o Setor Coureiro, ao adquirir um terreno com cerca de 150.000m², onde implantou o Polo Calçadista de Goianira. Com recursos do Tesouro Estadual, a Goiasindustrial construiu quinze galpões e os negociou com as empresas que já atuavam em Goiânia e Região (SEBRAE, 2006). Esta iniciativa marcou a constituição do arranjo calçadista Goiânia-Goianira.

Diante disso, coloca-se em questão: A constituição do APL calçadista Goiânia-Goianira contribuiu para o fortalecimento do Setor em Goiás?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar e compreender as transformações no APL calçadista Goiânia-Goianira que contribuíram para o fortalecimento do Setor em Goiás.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever as transformações no setor calçadista de Goiás;
- Analisar como a formalização do APL calçadista contribuiu para o fortalecimento do Setor;
- Verificar o dinamismo no APL e do setor calçadista em Goiás.

1.3 Justificativa

A busca de competitividade está, atualmente, no centro da estratégia empresarial. Produtos têm seus atributos alterados e clientes estão diariamente vivendo um momento da visão Schumpeteriana de “destruição criadora”. A oferta com características locais resgata a produção artesanal que, por sua vez, se contrapõe ao modelo de produção em massa e em larga escala. Exige-se das organizações um comportamento diferente, que se manifesta em entender a mudança do “comportamento” deste “novo cliente”. Talvez haja um novo tipo de relacionamento: empresas globais e clientes locais. Como atender esta demanda? O que fazer? Os conceitos fordistas não mais se aplicam? É o renascimento da empresa artesanal?

Schmitz (1997) argumenta sobre a importância de fomentar o crescimento da pequena empresa local, a expansão das empresas existentes e o crescimento de novas é uma das mais antigas preocupações da teoria e da política de desenvolvimento. De acordo com Castells (1999):

Vivenciamos a crise da grande empresa e a flexibilidade das pequenas e médias empresas como agentes de inovação e fontes de criação de empregos. Para alguns a crise da grande empresa é consequência da crise da produção padronizada em massa, e o renascimento da produção artesanal personalizada e da especialização flexível é mais bem-recebido pelas empresas.

Portanto, não se trata simplesmente da polarização da concorrência entre empresas de pequeno ou grande porte. O importante são os resultados obtidos por elas. Assim, para atender uma demanda volátil - fruto do desenvolvimento tecnológico, fazendo com que os consumidores experimentem mudanças de seus hábitos e preferências com a mesma rapidez da transmissão de informações. Isso exige adaptação e flexibilidade por parte das empresas. Não é possível continuar a agir com total padronização, período conhecido como fordismo, que atingiu seu apogeu na primeira metade do século XX.

Flexibilidade, agilidade e competitividade são fatores recentes que ganharam proeminência nos últimos anos. Na década de 1970 o sucesso das pequenas empresas na Itália chamou a atenção de vários pesquisadores. Schmitz (1997) salienta que os seguintes atributos de distritos industriais emergiram como sendo os principais: proximidade geográfica, especialização setorial, predominância de firmas de tamanhos pequenos e médios, colaboração estreita entre as firmas, competição entre as firmas baseada em inovação, um ambiente de identidade sócio-cultural que favorece a confiança, organizações de autoajuda

ativas e Governos Regionais e Municipais apoiadores. A partir de então, percebeu-se que havia formações de pequenas empresas na Ásia, Europa, América Latina e do Norte com essas características. Observando as variações entre o modo com que essas formações estavam organizadas, com relações verticais – grandes firmas comandando a divisão do trabalho – e também com relações horizontais – marcadas pela intensa rivalidade entre os participantes, porém, com evidências de cooperação entre elas. Tal fato proporcionava vantagem competitiva a essas empresas, por meio do que o autor chamou de eficiência coletiva (SCHMITZ, 1997).

De acordo com Costa (2008) a experiência bem-sucedida de regiões em alcançarem crescimento econômico com base nas pequenas empresas com proximidade geográfica e flexibilidade na produção de bens diferenciados em pequenos lotes, mostraram que o crescimento econômico poderia, igualmente, ser alcançado aproveitando as particularidades locais de regiões e a forma como se organiza a atividade econômica. Conforme Sengenberger e Pyke (2002) o problema de muitos pequenos produtores não é o seu tamanho, e sim, estarem isolados.

Ressalta-se então, a importância da pesquisa e análise sobre a formação de APLs em Goiás. O Estado tem sua economia voltada para a agricultura e pecuária. Assim como no Brasil, tem comercializado produtos denominados *commodities*, sem maior valor agregado. De acordo com dados divulgados pela Federação das Indústrias do Estado de Goiás (2008), o PIB Estadual de 2005 foi de R\$50.536 bilhões, ocupando a 9ª colocação no ranking nacional. Em 2007, o Estado exportou US\$3.185 bilhões, sendo que os segmentos de maior representação foram: Carne, Minerais, Couro e Soja. A sua industrialização tem atingido índices acima da média nacional, principalmente, com a chegada de grandes empresas, e a formação de distritos industriais, a exemplo do Polo Farmacêutico de Anápolis. Conforme REDE GOIANA DE APOIO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (2008) o Estado possui 44 APLs, sendo que 20 desses estão consolidados e outros 24 ainda estão em formação. Dos 246 Municípios existentes no Estado (IBGE, 2009), 144 estão envolvidos em APLs, distribuídos nos mais diversos segmentos, como: Agronegócios (25), Minerais (3), Indústria (11), Tecnologia da Informação (1) e Turismo (4).

A sinergia existente entre as esferas social, política e econômica do setor público e privado, possibilita à organização e implementação de políticas públicas estrategicamente orientadas ao desenvolvimento e aproveitamento das potencialidades locais (BRASIL, 2006). Sendo assim, a mobilização entre os atores econômicos locais são capazes de proporcionar estruturas de apoio e ambiente propício para o desenvolvimento dos arranjos produtivos.

Embora alguns distritos emergem em determinadas localidades espontânea e com características informais, o objeto de estudo é fruto de uma mobilização de diversos atores públicos e privados.

Em Goiás, vários foram os Órgãos Públicos envolvidos em projetos, para o desenvolvimento de arranjos localizados, entre eles: as Secretarias de Estado – Ciência e Tecnologia, Planejamento e Desenvolvimento, Indústria e Comércio, Comércio Exterior, Meio Ambiente e Recursos Hídricos, Infraestrutura e de Educação; as Agências de Desenvolvimento Rural e Fundiário, Desenvolvimento Regional, Fomento e Desenvolvimento Industrial. Outros atores, também contribuíram e apoiaram com pesquisa e desenvolvimento, formação e capacitação, recursos e desenvolvimento local e regional, como: Fundação de Amparo a Pesquisa – FAPEG, Federação das Indústrias do Estado de Goiás - FIEG, Serviço Social da Indústria - SESI, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, Instituto Euvaldo Lodi - IEL, Federação da Agricultura do Estado de Goiás - FAEG, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, Universidade Federal de Goiás - UFG, Universidade Estadual de Goiás - UEG, Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GO, Instituto Federal de Tecnologia de Goiás – IFTGO, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPQ, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC, Ministério de Ciência e Tecnologia – MCT, Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, Instituto Goiano de Tecnologia Farmacêutica - IGTF, entre outros.

Os APLs apresentam, assim, como um dos caminhos para o desenvolvimento baseado na expansão da renda, do emprego e da inovação. Ao mesmo tempo, espaços econômicos são renovados, onde as empresas usufruem das vantagens da sua localização como alavanca para o crescimento e, por meio da interação entre micros, pequenas e médias empresas. Trabalham-se, paralelamente, estratégias de aprendizagem coletiva direcionadas à inovação e ao crescimento, enraizado em capacidades locais (BRASIL, 2006).

Neste contexto, estudos e pesquisas em arranjos produtivos locais, contribuem sistematicamente para:

- Desenvolvimento econômico local;
- Redução das desigualdades sociais e regionais;
- Inovação em produtos e processos;
- Crescimento do nível de emprego e renda;

- Redução da taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas;
- Aumento da escolaridade e da capacitação;
- Aumento da produtividade e competitividade;
- Novos mercados.

Sendo assim, justifica-se estudar e compreender a constituição do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia-Goianira, suas potencialidades e dificuldades diante deste novo cenário competitivo.

2 A GRANDE EMPRESA E OS DISTRITOS INDUSTRIAIS

A literatura sobre competitividade passa, sem dúvida, pela Revolução Industrial e o crescimento acelerado das empresas. Segundo Chandler (1998) a empresa moderna teve sua origem nos anos de 1850, com a expansão da rede ferroviária e do sistema fabril. Sendo sua percussora, a fábrica moderna, na qual surgiu nos Estados Unidos em 1814. Neste contexto, Chandler (1998) afirmou que as grandes estruturas organizacionais seriam mais eficientes. Então, a concorrência baseava-se, exclusivamente, no aumento da produção, e com isso; as empresas cresciam aceleradamente. Na mesma proporção, também, aumentavam as dificuldades de gestão advindos do crescimento acelerado das organizações.

Naquela época, o pensamento econômico de Adam Smith prevalecia sob a ótica dos lucros individuais, e do termo que cunhou “mão invisível”. Acreditava-se que o comércio, a indústria e o consumo seriam autorreguladores, contexto semelhante ao Darwinismo e a ordem natural; a sobrevivência dos mais aptos. Smith (1981) ainda contribuiu para a economia com definições sobre a divisão do trabalho, as classes sociais e a relação entre o valor e trabalho para determinada mercadoria.

Sendo assim, as organizações acreditavam que quanto mais produzissem, maiores seriam os lucros, seu poder e domínio de mercado. Penrose (2006) afirmou que existem evidências de que as pequenas firmas, apenas devido aos seus tamanhos, estariam restringidas pelo seu contexto a certos tipos de oportunidades, cujas perspectivas de expansão continuada são extremamente limitadas. Esse período, ao qual podemos chamar de fordista, foi marcado pela verticalização, economia de escala e padronização; o que por sua vez, impunham barreiras à sobrevivência das pequenas organizações.

Estudos realizados por Marshall (1982) contribuíram para a percepção sobre a importância econômica das pequenas empresas. O trabalho de Marshall foi batizado de revolução marginalista, por ser um dos expoentes da primeira geração da tradição neoclássica, analisando a produção, a organização industrial e o conhecimento incorporado nas faculdades humanas como fator importante no desempenho econômico de firmas e nações (IGLIORI, 2001).

Assim, Marshall (1982) divide as economias em internas e externas. Sendo as economias internas decorrentes do aumento individual da economia de escala, proveniente da melhor organização e administração da empresa. Enquanto externas são decorrentes do crescimento de um setor industrial, não necessariamente, dependendo do tamanho das firmas.

Uma importante fonte para as economias externas é a localização de empresas, ou, de outra forma, a concentração de várias pequenas empresas similares em determinadas localidades (IGLIORI, 2001). Tal concentração de empresas de pequeno porte, estruturadas, geograficamente, próximas a fontes de matérias-primas e de seus mercados consumidores proporcionavam fontes de vantagens competitivas, o que o autor designou de “indústria localizada”. A concentração espacial contribuiu para avanços na divisão do trabalho e na especialização da mão de obra, produzindo desdobramentos sobre as técnicas de produção e administração das empresas (IGLIORI, 2001).

De acordo com Marshall (1982):

Essa localização elementar da indústria preparou gradualmente o caminho para muitos dos modernos avanços da divisão do trabalho nas artes mecânicas e na tarefa de administração de empresa. Mesmo agora, encontramos indústrias de estilo primitivo, localizadas em vilas remotas das Europa Central, que enviam seus produtos até os mais importantes centros da indústria moderna. A expansão de um grupo familiar até formar uma aldeia foi, na Rússia, freqüentemente, a origem de uma indústria localizada e existe um grande número de aldeias, cada uma das quais exerce um ramo de atividade da produção, ou somente uma parte dela.

Observou Marshall (1982) não apenas uma questão pontual, e sim uma prática naquela época que, atualmente, se posicionou como uma nova tendência de organização empresarial, ainda que de forma artesanal, porém, verticalizada através da cooperação. O autor, também, analisou os fatores que contribuíram para a localização de indústrias. Foram eles: condições físicas – natureza do clima e do solo – proximidade dos recursos ou a facilidade de acesso seja por terra ou mar. Outro fator importante: a intervenção do governo, que de acordo com Marshall (1982) foi o patrocínio da corte, ao qual propiciava um ambiente para a transferência de conhecimento tácito (*know how*) dos imigrantes, principalmente, dos flamengos para os ingleses. Esses imigrantes ensinaram a defumar os arenques, a manufaturar a seda, a fazer renda, vidro, papel, e atender a muitas outras necessidades (MARSHALL, 1982). Essa transferência era propícia à especialização da mão de obra e, também, aos produtos fabricados por determinada região.

Nos estudos de Marshall (1982) evidenciou-se o equilíbrio entre as forças sociais e as econômicas nas indústrias localizadas, inclusive a existência de laços de amizade entre empregados e empregadores. Portanto, a indústria localizada apresentava suas vantagens:

- Mão de obra especializada;
- Disseminação de conhecimento tácito;
- Inovação;

- Flexibilidade;
- Cooperação econômica e social.

Por outro lado, também, possuía algumas desvantagens, dentre elas, maiores riscos em momentos de crise e a vulnerabilidade inerente de uma economia baseada em apenas um produto.

Marshall (1982) destaca as facilidades das grandes empresas, como a contratação de trabalhadores especializados e, execução de atividades mais sofisticadas. Porém, ele também enfatiza as dificuldades relativas à administração baseada em métodos burocráticos e os problemas de manutenção do vigor gerencial ao longo do tempo, Com isso, surgem oportunidades a serem exploradas por pequenas empresas pela maior presença dos empresários juntos aos trabalhadores, aumentando o controle e reduzindo o desperdício. Então, conforme Marshall (1982) é difícil refutar a tese de que existe uma tendência para o aumento considerável do tamanho das empresas em diversos setores. Mas, não se pode ignorar as dificuldades das grandes empresas em manter seu predomínio no tempo, o que por sua vez abre espaço para a atuação das empresas menores (IGLIORI, 2001).

Entretanto, os distritos Marshallianos, assim denominados por vários autores (SCHMITZ e NAVDI, 1999; BECATTINI, 1992 e 2002; BRUSCO, 1992) contribuíram para o entendimento de que a supremacia frente à concorrência, não está no poder de “ser maior”, mas sim, daquele que melhor aproveita as oportunidades. Com isso, a pequena e média empresa conquistaram seu espaço frente às transformações do mercado. Segundo Schmitz e Navdi (1999) a visão analítica sobre os distritos industriais vem de estudos recentes, mas são oriundos da velha teoria Marshalliana.

Portanto, um modelo de organização surgiu com a Revolução Industrial, talvez o primeiro - a grande empresa. Com isso, vieram os estudos iniciais, que relegaram de fato a importância da produção e da organização artesanal, as quais somente, anos mais tarde chamou a atenção dos pesquisadores. Pois, aquele modelo que até então, parecia ser ideal, apresentava suas dificuldades perante um novo ambiente de mercado.

2.1 O Caso da Terceira Itália

A partir das décadas de 1950 e 1960, com o enfraquecimento do modelo fordista de produção, vários estudos foram impulsionados pelo pioneirismo de Piore e Sabel (1984) voltados para o nordeste italiano.

Conforme Schmitz (1997):

Naquela época, tornou-se perceptível que, enquanto pouco progresso econômico era visível no sul pobre (Segunda Itália), o noroeste, tradicionalmente rico (Primeira Itália), se defrontava com uma crise profunda. Em contraste, o nordeste e o centro da Itália mostravam um crescimento rápido, atraindo a atenção dos cientistas sociais.

Becattini (2002) aponta que foram formados em uma grande parte da Itália Central e Setentrional, entre sessenta e cem distritos industriais. Esta região ficou conhecida como Terceira Itália (termo cunhado por Arnaldo Bagnasco), e é composta pelas regiões de Vêneto, Trentino, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna, Toscana, Marche e parte da Lombardia, sendo uma das mais dinâmicas, a qual despertou o interesse de pesquisadores pelos expressivos resultados na comercialização interna e externa de seus produtos.

Becattini (2002) afirma que:

Talvez esse fenômeno não chamasse tanto atenção se não tivesse coincidido com um período de resultados positivos das exportações italianas, e, sobretudo das exportações de bens (tecidos, vestuário, calçado, móveis etc), fabricados justamente nesses distritos industriais. O que surpreendeu e suscitou estudos e pesquisas é uma miríade de pequenas unidades de produção, aparentemente desfavorecida em termos de estruturas de comercialização, de escala produtiva, de acesso ao crédito e de intervenções nos mercados estrangeiros, conseguiu captar uma parte crescente de mercado (interno e internacional), obtendo maiores lucros e criando empregos.

As proliferações de pequenas unidades produtivas e sua concentração em sistemas territoriais impulsionaram a industrialização. No entanto, o reconhecimento da existência e da importância dos distritos industriais para o desenvolvimento econômico da Itália não foi imediato. Talvez pelo fato de se apresentar como oposição ao modelo da grande empresa verticalizada, pois, os distritos eram compostos basicamente de micro, pequenas e médias empresas. Então, de acordo com as leis que regem o crescimento econômico - segundo economista cujas ideologias são opostas - a expansão fundada somente em microempresas é necessariamente uma ilusão estatística, um fenômeno efêmero ou uma regressão. Isso foi, de fato, suficiente para que alguns autores decifrassem, de maneira fantasiosa, as estatísticas com o objetivo de provar que não existia nenhum desenvolvimento fundado sobre as pequenas

empresas. E, ainda, rejeitaram a ideia que a proliferação das empresas poderia refletir em crescimento autêntico e, também, na geração de emprego e renda (BECATTINI, 2002).

Mesmo assim, Gurisatti (2002) questionou os fatores de sucesso de uma economia baseada em modelos econômicos “ortodoxos” e fordistas (grandes empresas, grandes infraestruturas, grandes cidades e grandes investimentos). No entanto, um modelo similar já havia sido estudado e descrito por Marshall. Mas, somente, na segunda metade do século XX houve a percepção dos efeitos práticos de seus estudos. O fato era que a proliferação da pequena unidade e sua concentração em sistemas territoriais impulsionou a industrialização e o desenvolvimento (BECATTINI, 2002).

Em seu estudo sobre a Emilia-Romana, Capecchi (1992) fez um comparativo entre a produção fordista e a produção italiana, sendo essa última, designada de especialização flexível. Essa pesquisa, talvez, respondesse pelo menos em parte aos questionamentos de Gurisatti (2002). Os resultados estão dispostos no Quadro 1.

Produção Fordista	Produção Flexível
Produção em massa	Produção em pequenos lotes – feitos sob encomenda
Organização do trabalho de maneira Taylorista	Organização do trabalho baseado na cooperação
Sem mobilidade social entre a classe trabalhadora	Mobilidade social entre a classe trabalhadora
Padronização e redução de custos	Colaboração entre cliente e fábrica
Grandes fábricas	Pequenas e médias empresas

Quadro 1: Comparativo entre o Fordismo e produção flexível

Fonte: Capecchi (1992) adaptado pelo autor

O caso da Terceira Itália e de seu sucesso, não permite afirmar que esse seja um modelo a ser seguido. Gurisatti (2002) avalia que um modelo alternativo a grande empresa ainda não foi definido com precisão em suas características universais. Porém, tal modelo pode tornar-se uma referência útil para as regiões em vias de industrialização. Ainda não foi possível codificar um modelo geral que pudesse ser exportado e difundido em “larga escala”. Gurisatti (2002) ainda afirma que é preciso acrescentar que o desenvolvimento não fordista foi favorecido, em algumas áreas, por elementos históricos casuais que entraram em combinação com o DNA favorável de alguns territórios e que não foram projetados por nenhuma força do governo. Becattini (2002) denominou de simbiose, a atividade produtiva e a vida comunitária da população local. Neste contexto, foi questão de sobrevivência, não o domínio do mais forte e sim, de adaptabilidade ao ambiente.

Com a impossibilidade da criação de um modelo universal, os estudos de Sengenberger e Pyke (2002) revelam que há princípios de organização que seriam muito úteis em outros contextos e países, e que isto não significa oferecer um “modelo” perfeito que resolverá os problemas do desenvolvimento. Contudo, o sucesso italiano, mais precisamente da região Nordeste, traz à tona questões relevantes para discussão, pois, se contrapõe ao modelo dominante, chegando inclusive, a decretar sua decadência, e se posicionando como uma alternativa. O que na prática, não quer dizer que existam somente estes dois modelos. Afirmar também, que o modelo fordista está em declínio, e, que a produção flexível está em ascensão pode ser precipitado. O que acontece é o despertar para uma nova estratégia que traz à tona a importância da pequena e média empresa para a economia, a qual após a Revolução Industrial foi relegada a um segundo plano. Essa, talvez, seja a maior de todas as contribuições do fenômeno da Terceira Itália.

2.2 Aglomerados, Distritos Industriais, *Clusters* e APLs - Arranjos Produtivos Locais

Com o sucesso dos distritos italianos, inúmeros estudos surgiram sobre o assunto, e várias terminologias e conceitos têm sido utilizados para tratarem do mesmo. Conforme Caporali e Volker (2004):

Na extensa literatura existente sobre sistemas econômicos, geograficamente referenciados, uma parte substancial desses estudos tenta estabelecer uma tipologia que permita diferenciar distintas hierarquias dentro do processo de clusterização (*clustering*).

O problema é que a maioria desses trabalhos, ao tentar estabelecer essa tipologia – frequentemente por meio da análise de características de um exemplo particular de *cluster* –, acaba tornando-a muito restritiva.

Portanto, é importante, uma distinção entre as características dos aglomerados, APLs – arranjos produtivos locais, *clusters* e distritos industriais, mesmo com as abordagens análogas (LASTRES E CASSIOLATO, 2003). Porém, não se pode afirmar que existam definições consensuais sobre o tema, mas pelo menos uma tentativa para caracterizar fenômenos semelhantes.

2.2.1 Aglomerados

Os aglomerados representam uma concentração geográfica de empresas, ou, tipicamente, uma população ou quantidade relativa de empresas em determinado espaço geográfico. De acordo com Lastres e Cassiolato (2003) o termo aglomeração – produtiva, científica, tecnológica e/ou inovativa – tem como aspecto central a proximidade territorial de agentes econômicos, políticos e sociais (empresas e outras organizações e organizações públicas e privadas). Segundo Caporali e Volker (2004) seu conceito remete para as relações físicas e sociais existentes entre as empresas em termos geográficos, de densidade e de tipo de interação.

Sendo assim, uma concentração de empresas em uma determinada localidade reflete, automaticamente, na economia local, o que Lastres e Cassiolato (2003) denominaram de economias de aglomeração, ao qual, proporcionam vantagens advindas de proximidade, e ainda, ampliam as chances de sobrevivência e crescimento, principalmente, no caso de micro e pequenas empresas.

Portanto, a definição de aglomerado pode ser entendida como uma forma genérica de *cluster*, arranjo produtivo local, polo ou distrito industrial, e que, cada um destes possui suas particularidades que os distinguem.

De acordo com Santos, Diniz e Barbosa (2004):

A ação de um polo de desenvolvimento, ao atrair investimentos para um dado local, geralmente cria ou reforça aglomerações de empresas, as quais, na medida em que exportam para outras regiões, reforçam o próprio polo de desenvolvimento: elevam a renda, atraem pessoas e induzem investimentos públicos em infraestrutura. Como consequência, atraem mais empresas, em particular do setor de serviços, para atender à crescente demanda produtiva, pessoal e pública da região e de regiões anexas.

Historicamente, no Brasil, e em especial nas décadas de 1950 e 1960, a política desenvolvimentista do então presidente Juscelino Kubitschek impulsionou a criação de diversos aglomerados, com destaque para a região Sudeste. Na ocasião, chegaram ao país grandes indústrias dos setores metal-mecânico e da metalurgia. Tais políticas atraíam indústrias por intermédio de incentivos fiscais, mercados consumidores, boas condições de logística, serviços, mão de obra especializada, entre outras (SANTOS, DINIZ E BARBOSA, 2004).

2.2.2 Distritos Industriais

A origem dos estudos sobre os distritos industriais passa por Marshall (1982), ao qual ele denominou “indústria localizada”. Segundo Lastres e Cassiolato (2003) seu conceito tem como padrão comum, inicialmente, a Inglaterra do período, onde pequenas firmas concentradas na manufatura de produtos específicos, em atividades econômicas como têxtil, gráfica e cutelaria, aglomeravam-se em geral na periferia dos centros produtores. Tendo como características básicas, o alto grau de especialização e forte divisão de trabalho; o acesso à mão de obra qualificada; a existência de fornecedores locais de insumos e bens intermediários; sistemas de comercialização e de troca de informações entre os agentes. A organização do trabalho permite aos participantes a obtenção dos ganhos de escala, reduzindo custos, bem como gerando economias externas significativas, ressaltando particularmente, as vantagens para pequenas firmas.

O termo distrito industrial foi utilizado para descrever diferentes tipos de arranjos organizacionais. A partir dos estudos sobre a Terceira Itália, a revisão do termo foi necessária para a inclusão de considerações adicionais para caracterizá-los (LEMOS, 2001).

Sengenberger e Pyke (2002) apontam um distrito industrial com maior amplitude do que a definição de Schmitz (1997) afirmando que:

Os distritos industriais não são um “grupo de empresas” definido como mera concentração de firmas que pertencem ao mesmo setor manufatureiro e atuam em uma área geográfica delimitada. São muito mais que isto. Também são mais que um conjunto de firmas e serviços díspares reunidos no que os britânicos chamam de “estados industriais” e os franceses de *zones industrielles*.

Coró e Micelli (2007) afirmam que o espírito que personifica os distritos é a participação ativa e o envolvimento do trabalhador e aponta, também, como característica uma das vantagens peculiares pela flexibilidade e competitividade, impulsionados pela natureza cultural. Porém, o sucesso está intimamente ligado a territorialidade, como forma de criação e transformação do conhecimento, além de propiciar a troca tácita desse conhecimento.

Já os distritos industriais, para Lastres e Cassiolato (2003) têm como características, elevado grau de especialização e interdependência (horizontal ou vertical); localização geográfica, sendo que, no Brasil a região para instalação, muitas vezes, pode contar com incentivos governamentais.

Para o surgimento de um distrito, algumas condições foram observadas por Becattini (2002), pois alguns países haviam conservado, pelo menos, em alguma parte de seu território na fase de industrialização alguns princípios, como:

- a) valores culturais, conhecimentos, comportamentos e outras instituições que seriam marginalizados por uma cultura industrial massificadora;
- b) uma estrutura produtiva formada por fábricas, oficinas artesanais, trabalho em domicílio e autoprodução familiar;
- c) estrutura de crédito, disposta a financiar iniciativas de pequenas e médias empresas. Os autores complementam que a diferença está na maneira como as empresas estão organizadas e reunidas.

Os princípios organizativos dos distritos industriais estão relacionados com a existência de fortes redes, de pequenas e médias empresas. A especialização e a subcontratação, também, são fatores relevantes (SENGENBERGER E PYKE, 2002).

Portanto, podemos considerar alguns fatores importantes nos conceitos citados sobre os distritos industriais, como: especialização, divisão do trabalho, qualificação de mão de obra, confiança entre os participantes, influência cultural, geralmente, compostos por pequenas e médias empresas e a territorialidade. Há também, um fator que chamou a atenção dos pesquisadores; a aglomeração espacial, ao qual Amin e Robins (1992) apontam os benefícios:

- Facilidade de trocas de ideias, informações e bens;
- Acúmulo de competências;
- Capacidade inovadora;
- Homogeneidade cultural que permita cooperação, confiança e consumo entre trabalhadores e empregadores.

No Brasil, o termo tem sido utilizado para designar determinadas localidades ou regiões definidas para a instalação em empresas; e, geralmente, com incentivo do Governo seja Municipal, Estadual ou Federal (LASTRES e CASSIOLATO, 2003).

2.2.3 Clusters

Estudos tratam temas sobre distritos industriais e clusters de maneira análoga. Porém, há distinção entre seus conceitos. De acordo com Schmitz (1997):

Os termos "distrito industrial" e "*cluster*" são, algumas vezes, intersubstituíveis, mas vale a pena recordar que, embora um distrito industrial seja sempre um *cluster*, o inverso nem sempre é verdadeiro. Desde Marshall, todos os analistas que usam o termo "distrito industrial" querem com isso dizer que uma profunda divisão do trabalho se desenvolveu entre as firmas; na maioria das análises contemporâneas, o termo também implica a existência de cooperação. Uma vantagem de usar o termo "*cluster*" é que ele se refere apenas a uma concentração setorial e geográfica de firmas. O problema de se saber se especialização e cooperação se desenvolvem é, assim, um assunto a ser empiricamente pesquisado, e não algo subsumido na definição.

Os estudos de Porter (1999) contribuíram para o desenvolvimento da ideia de *cluster*, sob a análise da rivalidade como incentivador da competitividade (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2003). De acordo com Schmitz e Navdi (1999) uma definição simples de *clusters* como sendo uma concentração setorial e espacial de firmas, com ênfase na visão de empresas como entidades conectadas aos fatores locais para a competição nos mercados globais.

Conforme Porter (1999) *cluster* é o agrupamento de empresas em uma região com sucesso extraordinário em determinado setor de atividade. Trata-se de uma característica marcante de praticamente todas as economias, principalmente, nos países desenvolvidos. Porter (1999) complementa ainda que, os *clusters*, no entanto, não são singulares; ao contrário, são típicos. Uma referência às concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividades e companhias correlatas. Em certos casos instituições governamentais, entidades normativas e associações comerciais contribuem para o fomento dos *clusters*.

De acordo com Lastres e Cassiolato (2003) o termo *cluster* associa-se à tradição anglo-americana e, genericamente, refere-se a aglomerados territoriais de empresas, desenvolvendo atividades similares.

Lastres e Cassiolato (2003) apresentam como características de *cluster*:

- Em algumas concepções enfatiza-se mais o aspecto da concorrência, do que o da cooperação, como fator de dinamismo.
- Algumas abordagens reconhecem a importância da inovação, que é vista, porém, de uma maneira simplificada (por exemplo, como aquisição de equipamentos).
- Não contempla necessariamente outros atores, além das empresas, tais como organizações de ensino, pesquisa e desenvolvimento, apoio técnico, financiamento, promoção, entre outros.

Porter (1999) aponta algumas características dos *clusters*:

- Promoção de concorrência e cooperação;
- Forma alternativa de organização da cadeia de valor;
- Concentrações geográficas de empresas de atividades correlatas;
- Relacionamento e a confiança facilitam o acesso de informações;

- Interdependência;
- Propícia o ambiente de inovação, entre outras.

Mesmo que a aglomeração geográfica venha ser evidente nas definições e conceitos, Porter (1999) afirma que os *clusters* permanecem confinados às fronteiras políticas, nada impede que eles cruzem fronteiras Estaduais e Nacionais, a exemplo da Alemanha, ao qual o aglomerado de produtos químicos se estende pela Suíça, e nos EUA, o de produtos farmacêuticos se estende pelos Estados de Nova Jersey e Pensilvânia.

Sendo assim, uma definição única não é tão simples, enquanto alguns críticos argumentam que o conceito de *clusters* é vago, outros veem como uma abordagem útil (KETELES, 2003). Neste contexto, faz-se necessário entender seu conceito, suas características e suas particularidades, bem como quais autores tratam de maneira consistente sobre o assunto e que possam contribuir para o surgimento de novas pesquisas sobre o tema. *Clusters* são capazes de promover a produtividade e a inovação.

Porter (1998) afirma que os *clusters* afetam a concorrência de três maneiras, são elas: aumentar a produtividade das empresas; acelerar o ritmo da inovação, e; estimular o surgimento de novas empresas dentro do *cluster*, o qual, funciona como indutor do desenvolvimento econômico.

2.2.4 Arranjo Produtivo Local - APL

O tema Arranjos Produtivos Locais - APLs tem-se tornado importante para a economia, principalmente, no que se refere ao desenvolvimento local. Porém, mesmo existindo um consenso sobre sua relevância para desenvolvimento econômico, inclusive, sendo objeto prioritário de políticas públicas (CAPORALI e VOLKER, 2004); ainda há certa dificuldade para a definição de um conceito único sobre o assunto. Santos, Diniz e Barbosa (2004) afirmam que as tentativas de proposição de uma definição encontram problemas para a utilização em terras brasileiras.

Segundo Vargas (2004) o interesse crescente em torno da dinâmica econômica e tecnológica de sistemas produtivos operando em regiões específicas resultou na criação de múltiplas definições e conceitos voltados à análise sobre a importância da dimensão territorial na coordenação e organização de atividades produtivas e tecnológicas. O conceito de arranjo local, doravante, APL, foi criado tendo como paradigma e meta política baseadas nas

experiências do Vale do Silício na Califórnia e nos distritos italianos (SANTOS, DINIZ e BARBOSA, 2004). Outro fator importante que despertou tal interesse foi as transformações econômicas provocadas pela composição destes *clusters*/distritos de micros e pequenas empresas.

A partir de então, vários foram os estudos sobre estes fenômenos e, com isso, as tentativas de conceituação. Lastres e Cassiolato (2003) entendem os arranjos produtivos locais como:

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 organizações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Baseado nos estudos de Porter (1998) sobre *clusters*, Puga (2003) entende que um APL pode ser 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 proveem educação, informação, conhecimento e/ou apoio técnico.

Estudos realizados pelo SEBRAE (2003) para o fortalecimento de micro e pequenas empresas para o desenvolvimento do território e do setor produtivo definem arranjos produtivos locais como aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: Governo, Associações Empresariais, Instituições de Crédito, Ensino e Pesquisa.

Caporali e Volker (2004) definem APL como:

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.

Concentração geográfica de empresas, relacionamento e interação entre os atores, potencialidades locais, e, presença de micro e pequenas organizações, são características presentes nos conceitos citados por Lastres e Cassiolato (2003), Puga (2003), SEBRAE (2003) e Caporali e Volker (2004). Os estudos realizados pelo SEBRAE (2003) e, posteriormente, Caporali e Volker (2004) ressaltam a presença de micro e pequenas empresas nos APLs é uma forma estratégica para seu fortalecimento e desenvolvimento.

Vargas (2004) apresenta algumas características importantes dos APLs, são elas:

- Diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais;
- Dimensão territorial;
- Importância associada ao conhecimento tácito;
- Existência real ou potencial de processos de inovação e aprendizado interativos;
- Formas de governança inerentes às relações entre diferentes segmentos de atores.

Porém, mesmo com a existência de características comuns entre os conceitos, cada arranjo possui sua peculiaridade e especificidade, e pode ser entendido como um fenômeno específico e não singular, inclusive, é um tipo de *cluster*, porém, um *cluster* nem sempre é um APL. Os arranjos produtivos não são iguais, porque a realidade não é uniforme. Cada arranjo conceberá um modelo próprio de desenvolvimento. É importante considerar as redes de atores locais, as potencialidades, vocações e potencialidades, as vantagens comparativas e competitivas, os recursos naturais, a infraestrutura existente, o capital humano, o capital social, a cultura empreendedora, a cultura local, a capacidade de atrair investimentos, dentre outros fatores (SEBRAE, 2003).

Segundo Caporali e Volker (2004) um 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 enfatizam o papel desempenhado pelos relacionamentos – formais e informais – entre empresas e demais instituições envolvidas. O resultado dos relacionamentos entre as empresas e os atores são fatores que tornam o arranjo único.

Tendo como origem os aglomerados, *clusters* e dos distritos industriais, descritos no século passado por Marshall (1982), os APLs não são estáticos, são dinâmicos, isso também é outro fator que os tornam únicos, e, em processo de evolução. Segundo Santos, Diniz e Barbosa (2004) nas definições originais continham como presença de fornecedores especializados, universidades, associações de classe e instituições governamentais pró-ativas no local, centros tecnológicos, centros de treinamento de mão de obra, ou instituições que

façam coleta e difusão de informações, apoio técnico ou ainda elevado grau de cooperação, confiança ou inovação local.

Porém, tais definições e conceitos evoluíram ao longo do tempo, passando de uma simples concentração geográfica de pequenas e médias empresas, para agregar outras dimensões como: territorialidade e especialização definidas em termos de cultura local, cooperação entre os participantes, organização institucional, governança, aprendizagem coletiva, inovação e presença de fornecedores locais (BRASIL, 2004).

Estas “novas dimensões” são reflexos da singularidade e peculiaridade de cada APL. O enfoque deste trabalho será baseado na evolução e na singularidade do APL objeto de estudo, numa visão “Penrosiana”, a qual cada empresa tem uma identidade única, que elas encerram suas experiências e conhecimentos acumulados ao longo de sua existência e resultante de sua trajetória específica, dos problemas que enfrentam das suas estratégias e soluções que escolhem (PENROSE, 2006). Sendo assim, é importante entender que cada APL também é único, como a singularidade dos *clusters* na visão de Porter (1999). O dinamismo de um APL é o reflexo de do dinamismo das empresas que o compõem, e também do sucesso de várias dimensões como características, trajetória, interações, conhecimento gerado e compartilhado, estratégias, governança, territorialidade, inovação, entre outros.

2.2.4.1 Competição, Colaboração e Cooperação em APLs

A competição pode ser entendida como a emulação ou disputa de oportunidades, trata-se de uma ação inseparável ao funcionamento do mercado. Porém, antes do capitalismo monopolista, a competição não implicava, necessariamente, em conflitos e nem na destruição de concorrentes (BIARDI, 2008). Isso não reflete que a competição seja destrutiva. Ela, inclusive, pode ser considerada como indutor do crescimento e desenvolvimento dos competidores, pois, estimulam a inovação e o aumento dos níveis de produtividade e de competitividade. Trata-se de uma questão de causa e efeito, é a competição impulsionando a competitividade, que por sua vez, faz acirrar a concorrência.

Após a revolução industrial, inúmeros foram os fatores que contribuíram para o aumento da intensidade da competição. Dentre eles: a mecanização e a organização da

produção em torno de um modelo de produção em massa, divisão do trabalho e verticalização das empresas, baseado nos conceitos denominados de Taylorista-Fordista.

Porém, a crise deste modelo, trouxe à tona uma nova maneira de organizar a produção, e também uma nova discussão; a concorrência com cooperação. Aparentemente, paradoxal e contraditória. Segundo Biardi (2008) trata-se de empresas competindo acirradamente no campo da eficiência e da inovação em produtos, mas cooperando nos serviços administrativos, na aquisição de matérias-primas e no financiamento da pesquisa e desenvolvimento de processos e produtos. Assim, é comum empresas combinarem uma alta integração vertical - cadeia produtiva de bens, na qual o produto de uma indústria é insumo de outra - com alta integração horizontal - cadeia produtiva em que várias indústrias participam de um produto final com produtos intermediários.

Com esta nova forma de organizar a produção, a grande empresa fordista, cedeu espaço para o “renascimento” de micro, pequenas e médias empresas. Elas perceberam a possibilidade de serem competitivas, obterem ganhos de produtividade, e, apresentarem dinamismo, ao se organizarem de maneira colaborativa. Mas, tal atuação não implica em renúncia à competição. No lugar de estruturas verticais, tem-se um tecido de relações horizontais por onde se processa a aprendizagem coletiva e o desenvolvimento de novos conhecimentos, através da combinação entre concorrência e cooperação. A interdependência “orgânica” entre as empresas formam uma coletividade de pequenas empresas que se credencia ao cumprimento de economias de escala, só permitidas por grandes corporações (AMARAL FILHO, 2002).

Os arranjos produtivos, geralmente, constituídos por empresas de pequeno porte agrupados em um mesmo território foram capazes de proporcionar aos integrantes a possibilidade de obterem ganhos de competitividade, por meio da geração de sinergia em busca de objetivos comuns. As vantagens do ambiente colaborativo em arranjos produtivos vão além dos ganhos de produtividade e especialização. A cooperação tende a viabilizar a realização de determinados investimentos em capital fixo; contribui para a difusão de inovações; aumenta o poder de barganha com fornecedores; reduz custos relacionados à estocagem, comercialização e distribuição de mercadorias; permite o atendimento de grandes encomendas; acesso ao crédito; e aumenta a influência política das empresas. A proximidade geográfica contribui também, para o desenvolvimento tecnológico, para o estabelecimento de instituições de apoio e treinamento de mão de obra. Tudo isso reflete na criação de identidade cultural da região, e, conseqüentemente, a contribuição para o reconhecimento do produto no mercado (PUGA, 2003).

Estudos realizados em aglomerados de diversos países como Índia, Paquistão, México e Brasil constataram que as empresas que aumentaram a cooperação obtiveram os maiores ganhos de desempenho (SCHMITZ, 2005). Segundo o autor, existe a relação entre o aumento de cooperação e melhorias no desempenho, sustentando seu argumento de eficiência coletiva.

A aprendizagem coletiva direcionada à inovação pode ser utilizada como estratégia para o crescimento sustentado e o desenvolvimento local, os quais as empresas possam usufruir de vantagens das potencialidades do território. Estratégias competitivas/colaborativas impulsionam as empresas a abandonarem o ambiente competitivo de negócios do tipo “predador”, no qual umas se contrapõem às outras para, por meio da cooperação e da articulação conjunta, conquistarem novos patamares de competitividade e, assim, reconhecerem-se e serem reconhecidas como portadoras de uma identidade que as solidifica no mercado enquanto empresas ganhadoras. Esse agrupamento, ou arranjo produtivo, expressa-se, então, por meio de várias formas que sua identidade pode assumir – marcas, selos, patentes, entre outros aspectos (CAPORALI E VOLKER, 2004).

A cooperação não é uma característica presente em todos os arranjos. A cultura da cooperação é produto de interdependências materiais entre indivíduos ou um histórico de benefícios emergindo a partir da cooperação (BRASIL, 2006). Isso significa que, pertencer a determinado arranjo não significa colaborar. A cooperação é seletiva, e pode não abranger o aglomerado como um todo (SCHMITZ, 2005). Mas, na sua existência, também não significa que a colaboração neutralizará a competição. É importante que haja equilíbrio entre eles.

Suzigan (2000) aponta a necessidade da combinação caso a caso dos elementos de cooperação e competição. Aos quais, as empresas locais se beneficiam do apoio de instituições locais e da existência de formas de identidade política, social ou cultural, gerando uma base de confiança e compartilhamento de informações. A cooperação é um instrumento em que as partes reconhecem que possuem recursos, *expertise* e conhecimento, e que, trabalhando juntas, reduzem custos de transação, melhoram suas *performances*, minimizam as desconfianças mútuas e promovem o desenvolvimento.

A confiança tende a aumentar com a consolidação do arranjo, que por sua vez, acontece como resultado do amadurecimento das relações de colaboração dos integrantes, sustentadas, por normas sociais gerenciadas por uma liderança local que inibe a competição predatória e canaliza a competição em direção à inovação de produto, design e nichos especializados (BRASIL, 2006).

Os arranjos, geralmente, proporcionam oportunidades para o desenvolvimento de seus integrantes, mas, seu dinamismo depende da sinergia gerada pelos envolvidos, sendo a

colaboração um fator importante, e, talvez, determinante para o sucesso. Porém, para o amadurecimento da colaboração do arranjo, a liderança assume papel fundamental, ao qual promove ações cooperativas, propõe soluções para interesses conflitantes, administram interesses e problemas comuns.

2.2.4.2 Liderança e Governança em APLs

A colaboração é um dos pontos importante para o sucesso de um arranjo produtivo, e para tal, a liderança e governança podem ser considerados os indutores para a criação e o fortalecimento dos elos de cooperação. Além de promover a confiança, a governança deve atenuar a busca do benefício próprio por parte dos atores econômicos, ou do oportunismo (GRANOVETTER, 2007). Assim, é importante entender sob que sistema de coordenação se estabelece – ou podem ser estabelecidas – as relações de caráter local entre empresas (CASSIOLATO E SZAPIRO, 2002). Então, se a liderança assume um papel importante, faz-se necessário esclarecer o entendimento sobre o conceito e a função da governança nos arranjos produtivos.

Tal termo tem sido empregado de diferentes maneiras, em diferentes domínios, sendo geralmente associado a uma ideia de gestão eficaz das organizações. A ideia central do conceito de governança parte do princípio do estabelecimento de práticas democráticas locais por meio da intervenção e participação de diferentes categorias de atores — Estado, em seus diferentes níveis, empresas privadas locais, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais etc. — nos processos de decisões locais. Porém, o conceito não pode ignorar a existência de diversos casos, em que alguns atores, jogam um peso econômico maior na esfera da governança local (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2002).

A liderança em um arranjo pode ser entendida como um processo contínuo, pelo qual é possível acomodar interesses conflitantes ou diferentes, e, realizar ações cooperativas. Diz respeito não só a instituições e regimes formais autorizados a impor obediência, mas também a acordos informais que atendam ao interesse das pessoas e instituições (CAPORALI E VOLKER, 2004). Em arranjos produtivos locais a governança caracteriza-se por comitês gestores, fóruns, pactos, agências, consórcios, dentre outros. Essa instância tem a função

executiva para alinhar iniciativas, observando prazos, atividades, atribuições e responsabilidades, motivação, comprometimento, entre outras atribuições (SEBRAE, 2003).

Segundo BRASIL (2006) outras contribuições são importantes para o desenvolvimento e consolidação de um arranjo, são elas:

- Construir uma base institucional e operacional, a partir do envolvimento de suas instituições e de seus interlocutores locais;
- Construir uma base na localidade - interagir com os atores locais;
- Construir bases institucionais para a atuação integrada das políticas públicas, com a complementaridade de instrumentos institucionais, com vistas ao atendimento das demandas dos arranjos.

A governança pode ser representada ou envolver pessoas físicas ou jurídicas, que estejam ligadas aos interesses do arranjo. Em aglomerados, é comum a existência de duas formas principais de governança, ao qual variam de acordo com sua composição. A hierárquica é a liderança exercida, geralmente, por um único ator, e baseada na autoridade. Neste caso, o APL está concentrado ou é liderado por uma grande empresa, com a capacidade para coordenar as relações entre os participantes do aglomerado (CASSIOLATO E SZAPIRO, 2002).

A outra forma é a organização em redes, que, segundo Cassiolato e Szapiro (2002) observa-se a existência de aglomerações de micro e pequenas empresas, sem grandes empresas localmente instaladas que possam desempenhar o papel de coordenadoras das atividades econômicas e tecnológicas. Segundo SEBRAE (2003) a governança em forma de redes é marcada pela intensidade das relações entre um amplo número de agentes, onde nenhum deles é dominante, sem que algum ator isolado exerça o papel de coordenação das atividades econômicas e tecnológicas.

Portanto, a governança desempenha um papel fundamental no desenvolvimento, na gestão e na avaliação das ações a serem desenvolvidas no APL. Definir indicadores e metas são aspectos importantes para a orientação das diversas iniciativas SEBRAE (2003). Caporali e Volker (2004) apontam que uma boa governança está associada à:

- Qualidade das lideranças empresariais, políticas, sindicais, e sua relação com os problemas das empresas;
- Construção de centros tecnológicos prestadores de serviço – estruturas que as empresas não poderiam suportar de forma isolada, que cumpram o papel que os núcleos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e recursos humanos desempenham nas grandes empresas;
- Gestão dos recursos naturais, com vistas a uma conservação adequada das condições ambientais, garantindo que a atividade produtiva não se tornará destrutiva da qualidade ambiental;

- Geração de solidariedade, confiança mútua e atenção para com os problemas sociais;
- Construção de atitudes positivas no rumo do desenvolvimento técnico, tecnológico e econômico.

Porém, tão importante quanto o desenvolvimento de uma boa liderança, é sua manutenção ou o desenvolvimento contínuo de novas, visando a formação de competências adequadas para atuação sustentável das ações do APL. Neste processo, é importante enfatizar a busca por competência duráveis, como: desenvolvimento de lideranças e de equipes, administração de conflitos, condução de reuniões e captação de recursos SEBRAE (2003).

Assim, Caporali e Volker (2004) afirmam que os recursos humanos e um bom ambiente de governança local são mais importantes do que a disponibilidade orçamentária. A disposição para conviver e buscar entender as emergências é uma das bases da gestão coletiva do projeto de desenvolvimento de APL e a essência da sua governança.

2.2.4.3 Tendências e Desafios dos APLs no Brasil

Os APLs possuem grande potencial ainda a ser explorado, pois, com a prática de políticas de incentivos fiscais por parte dos Poderes Estaduais e Municipais, a fim de atrair investimentos, e, conseqüentemente, o desenvolvimento econômico local, surgiram vários aglomerados de MPMEs – Micros, Pequenas e Médias Empresas - por todas as regiões do país. A descentralização das concentrações industriais das regiões sul e sudeste e as migrações para as demais regiões, talvez seja às empresas uma estratégia em busca de competitividade, através de novos mercados e também de redução de custos. Sendo assim, através das aglomerações podem ser desenvolvidas e, transformadas em APLs, a fim de garantirem a sobrevivência e a competitividade dos participantes. De acordo com Brasil (2006) os APLs representam um dos caminhos para o desenvolvimento baseado na expansão da renda, do emprego e da inovação. Funcionam como estratégias de aprendizagem coletiva direcionadas à inovação e ao crescimento, enraizado em capacidades locais. Neste contexto, reforça a ideia de descentralizar o crescimento econômico do país, e aproveitar as potencialidades da grande extensão territorial do Brasil.

De acordo com IETS (2002) as estratégias de desenvolvimento local afirmam-se cada vez mais, nos quatro cantos do mundo, como uma alternativa viável para a reconstituição dos vínculos produtivos entre agentes, comunidades e instituições de governo.

Porém, dois fatores são importantes no cenário brasileiro. Um deles é o fato da produção brasileira ser predominantemente baseada em *commodities*. Pereira (2004) alerta que, o maior risco que a economia brasileira pode sofrer é que seja só um país exportador de *commodities*. Segundo ele, é importante agregar valor aos produtos para alcançar mercados mais dinâmicos, para não ficar na dependência do mercado internacional e sofrer seus solavancos. Sendo assim, Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996) apontam as tendências para padrões de consumo fortemente baseados em tecnologia e mais globalizados, e apelo para diferenciação dos produtos, redução do ciclo de vida das inovações, intensificação de lançamento de novos modelos e de *descomoditização* dos básicos, através do desenvolvimento de produtos cada vez mais adaptados às necessidades da clientela.

O outro fator, é que, os pequenos negócios são responsáveis pela maioria das empresas e dos postos de trabalho. No Brasil, das 5,1 milhões de empresas formais, 98% são de micro e pequeno porte, e também são responsáveis por 67% dos postos de trabalho (BEDÊ, 2006).

Então, para uma estratégia focada em produtos *commodities*, deve-se buscar a excelência operacional, com controle rigoroso de custos e de processos, como proposto nas estratégias genéricas de Porter (2004). Porém, conforme explica Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996) a excelência empresarial não é condição suficiente para assegurar a competitividade. Os baixos custos unitários surgem como reflexo dos ganhos de escala proporcionados pela alta capacidade de produção. Mas, como garantir a competitividade pela alta produtividade, controle e redução de custos com um número considerável de micro e pequenas empresas? Talvez seja um paradigma a ser superado ou então uma mudança de estratégia – diferenciação com enfoque (PORTER, 2004).

Neste contexto, estão inseridos os APLs brasileiros, com o desafio de agregar valor aos seus produtos assim como ocorrido nos distritos italianos e no Vale do Silício. Conforme Caporali e Volker (2004) afirmam que eles são, em sua maioria esmagadora, produtores de bens de consumo de assalariados, artigos básicos consumidos pela massa dos trabalhadores. Uma pequena fração é exportada, sendo a maior parte da produção destinada ao mercado interno – em grande medida, para mercados de rendas baixas e médias. Faz-se necessário uma mudança de comportamento, aliada à inovação e ao empreendedorismo. Caporali e Volker (2004) afirmam que o desenvolvimento de um APL está baseado em um sistema amplo de estímulo à iniciativa privada, passando desde o apoio ao empreendedorismo individual e coletivo até a transferência sistemática e mesmo maciça de competências em gerenciamento empresarial. A leitura dos arranjos brasileiros deve passar por uma reflexão sobre o cenário mundial, porém, é importante considerar o caráter local. As tentativas de criação de

“modelos” não podem ser consideradas como fator imprescindível, mas o caráter de exemplares únicos é de grande relevância.

Outro fator importante é a percepção sobre as micros e pequenas empresas no cenário global, e fenômenos significativos de sucesso, fazem-se acreditar no potencial das empresas brasileiras, e a necessidade de investimentos e políticas públicas para o desenvolvimento dos APLs. Tais políticas não têm o objetivo de criar do nada ou do muito pouco. Mas, sim, atuar em ambientes que lutaram com obstinação para garantir sua existência, e muito provavelmente saberão aproveitar ao máximo o apoio recebido (CAPORALI E VOLKER, 2004). Um número significativo de territórios brasileiros foram caracterizados como APLs – em 2004, 229 arranjos -, e nestes, mais de mil empresas atuando, e com isso, a existência de um ambiente de produtivo com a necessidade e a possibilidade de implantar processos de aprendizado e como no fenômeno italiano e, também, nos Estados Unidos apresentarem seus resultados de dinamismo.

De acordo com Caporali e Volker (2004):

Os APLs brasileiros não chegaram a desenvolver os fatores de competitividade que marcam os *clusters* mais modernos da economia mundial, tais como a constituição e consolidação de redes de empresas. Mas são estruturas socioeconômicas que já demonstraram sua capacidade de absorção de impactos e choques competitivos, ao mesmo tempo em que se provaram capazes de aproveitar oportunidades de crescimento.

Alguns desafios necessitam ser superados para que os arranjos brasileiros possam apresentar dinamismo semelhante aos fenômenos mais conhecidos – os distritos italianos e do Vale do Silício. Dentre eles:

- Informalidade;
- Alta taxa de mortalidade da MPMEs;
- Integração entre os atores locais;
- Articulação das estruturas produtivas;

Lastres (2007) aponta alguns desafios sobre os APLs brasileiros, como:

- Definições de APLs utilizadas levavam ao questionamento da existência ou não de arranjos em determinadas aglomerações que se mostravam por demais incipientes em termos do número, características de atores e dinâmica.
- Superficialidade no tratamento das políticas e no uso dos conceitos envolvidos nas mesmas, iniciando com a própria concepção do que significa implementar políticas de desenvolvimento produtivo e inovativo. As análises realizadas mostram por exemplo, que muitas vezes a promoção da inovação foi colocada em oposição à promoção do desenvolvimento local ou da inclusão social.
- Necessidade de adequação, coordenação e avaliação das políticas e seus agentes.

- Transformar estruturas produtivas desarticuladas e fragmentadas em sistemas dinâmicos e inovadores.

Tais desafios demonstram que, o desenvolvimento econômico de determinada localidade passa não simplesmente pela atração de investimentos e de empresas, para a geração de emprego e renda. Há que se despertar para o desenvolvimento das potencialidades locais, ou melhor, pensar globalmente e agir localmente. Tal afirmativa pode ser entendida em conformidade com a simbiose proposta por Becattini (2002) e os distritos Marshallianos, proporcionando condições para o dinamismo dos arranjos locais brasileiros.

2.2.5 Sistemas Produtivos e Inovativos Locais

A evolução e a mudança são características do desenvolvimento. Neste contexto, enquanto um arranjo, geralmente, apresenta vínculos fragmentados e não significativos entre os atores de interação, cooperação e aprendizagem, aos quais são fatores relevantes para a geração e mobilização de capacitações produtivas e inovativas (LASTRES, 2007), outros apresentam dinamismo baseado no fortalecimento dos vínculos de interação e cooperação.

Os arranjos que conseguem fortalecer tais vínculos obtêm como resultado o aumento da capacidade inovativa, competitividade e do desenvolvimento local. Então, passam a ser observados como sistemas. Nos diversos estudos sobre as aglomerações locais, houve uma constatação comum a eles; as empresas que aumentaram a cooperação obtiveram os maiores ganhos de desempenho (SCHMITZ, 2005). Esse talvez seja um reflexo do enfoque evolucionista.

Sendo assim, os arranjos passaram a ser observados além das tradicionais visões baseadas em organizações individuais, setores, aglomerações, cadeias e complexos produtivos, para uma visão sistêmica, a qual tem o foco não somente na produção ou na inovação como processos isolados, mas a compreensão de um sistema em torno do mesmo envolvendo atividades e atores relacionados desde a aquisição de matérias-primas e demais insumos até sua comercialização. Tais sistemas podem variar, desde os mais rudimentares até os mais complexos e articulados (LASTRES, 2007).

De acordo com Lastres (2007):

A partir das contribuições da escola estruturalista latino americana e da visão de sistemas de inovação, a RedeSist propôs os conceitos de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais - ASPILs - que focalizam conjuntos específicos de atores e atividades econômicas. Dentre as vantagens apresentadas por esta abordagem, ressalta-se que esta privilegia a investigação: das articulações entre empresas e destas com outros atores; dos fluxos de conhecimento (em particular, em sua dimensão tácita); das bases dos processos de aprendizado para capacitação produtiva, organizacional e inovativa; e do papel da proximidade geográfica e identidade histórica, institucional, social e cultural como fontes de diversidade e vantagens competitivas sustentadas.

Assim, a definição e o conceito de um arranjo ou de um sistema pode ser entendido pelo grau de cooperação e interação entre os atores, aos quais quanto mais intensos maiores os resultados, e, são considerados como Sistemas Produtivos e Inovativos Locais - SPILs. De acordo com a definição proposta pela RedeSist¹ em Lastres (2007):

Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPILs) designa conjuntos de atores econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, cuja articulação contribui para a produção de bens e serviços específicos. SPILs geralmente incluem:

- empresas – produtoras de bens e serviços finais; fornecedoras de bens e serviços (matérias-primas, equipamentos e outros insumos); distribuidoras e comercializadoras; consumidoras, etc. – atuando tanto nos setores primário e secundário quanto no terciário;
- demais organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa e desenvolvimento, promoção e financiamento;
- cooperativas, associações, sindicatos e representações de todo tipo.

Lastres e Cassiolato (2003) apontam que os sistemas produtivos e inovativos locais são aqueles arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local.

Lastres, Cassiolato e Arroio (2005) afirmam que:

Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – SPILs, são conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais localizados em um mesmo território, que desenvolvem atividades econômicas correlatas e que representam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem.

SPILs geralmente incluem empresas – produtoras de bens e serviços finais, fornecedores de equipamentos e outros insumos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, cooperativas, associações e representações etc. – e demais organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento.

A inovação e a cooperação assumem papel importante nos SPILs. Segundo Lastres e Cassiolato (2003) os arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais têm como papel central a inovação e a aprendizagem interativa, como fatores de competitividade sustentada.

¹ Ver www.sinal.redesist.ie.ufrj.br

Porém, as mudanças no ambiente, as quais exigem cada vez mais competitividade impulsionam as empresas para a necessidade em inovar e interagir. Sendo assim, aquelas que estão inseridas em arranjos não são diferentes. Micro e pequenas empresas, geralmente, ficam expostas a turbulências no ambiente competitivo, e, como estratégia, buscam a cooperação como fator de competitividade. Mytelka e Farinelli (2005) afirmam que o crescente interesse pelos arranjos produtivos pode ser atribuído às mudanças no ambiente competitivo, as quais tais mudanças se devem a renovação de políticas e programas direcionados ao fortalecimento daquelas formas de interação consideradas estimuladoras da inovação e da competitividade.

A busca pela competitividade, não ocorre apenas no estímulo a produção, mas, também pela diferenciação. Conforme Mytelka e Farinelli (2005), em um contexto de produção mais intensiva em conhecimento, as empresas começaram a competir não apenas via preços, mas também em termos de capacidade de inovar.

Em um contexto de sistema produtivo e inovativo local, o dinamismo de um arranjo não é representado pelo sucesso de um setor em particular, mas sim pela articulação de toda a cadeia produtiva e da interação de toda ela com os atores de apoio ao desenvolvimento, numa abordagem sistêmica. A interação entre os atores – empresas, organizações e indivíduos – propiciam o compartilhamento e a socialização de conhecimentos, criando então, um ambiente favorável à inovação.

Para tal, dois fatores são importantes; a inovação e a transferência de conhecimento, de maneira tácita, que se torna uma vantagem competitiva do arranjo ou da localidade. Como a produção brasileira é composta, em grande parte de produtos *commodities*, e, ainda, a maioria das empresas são MPMEs, torna o assunto de grande relevância. Pois, assim, a inovação pode transformar a maneira de competir, interferindo diretamente na competitividade das empresas. Com a necessidade de agregar valor aos produtos, talvez seja importante promover tais políticas, principalmente, no que se refere à inovação. Lastres (2007) aponta que os arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais constituem elemento fundamental das novas políticas para promoção do desenvolvimento industrial e tecnológico no Brasil e no mundo. E, o número de sistemas produtivos locais existentes no Brasil é tão grande quanto a capacidade produtiva brasileira permita. Tanto do ponto de vista analítico quanto normativo, não basta desenvolver indicadores e mapas objetivando identificar a quantidade de sistemas existentes e suas diferentes configurações e graus de desenvolvimento.

De modo geral, para as MPMEs, os arranjos oferecem oportunidades únicas para ligações locais entre usuários e produtores e entre o setor produtor de conhecimento – universidades e institutos de P&D) e os setores produtores de bens e serviços da economia

que estimulam o aprendizado e a inovação para promover a inovação nos setores tradicionais (MYTELKA e FARINELLI, 2005). A colaboração entre MPMEs podem resultar conforme Schmitz (1997) em eficiência coletiva, reduzindo custos de transação, inovação e um maior acesso ao mercado (MYTELKA E FARINELLI, 2005).

3 TRAJETÓRIA DA INDÚSTRIA CALÇADISTA

O Brasil pode ser considerado um país jovem, com pouco mais de 500 anos. Isso tem até certo ponto refletido no processo de industrialização. Sua dimensão territorial é propícia para o desenvolvimento da agricultura e pecuária. Então, sua produção é baseada em produtos considerados *commodities*, sem valor agregado. Tal fato, talvez seja pela demora do país para o processo de industrialização que então, tornou-se especialista em produzir matérias-primas.

Com a produção em abundância em matérias-primas, entre eles, o couro, para a indústria calçadista, surgiram os primeiros movimentos. Logo após a Revolução Industrial, precisamente, com a chegada dos imigrantes alemães. De acordo com Corrêa (2001):

Historicamente, no Brasil, o setor iniciou suas atividades no século XIX no Rio Grande do Sul, com o surgimento e o fortalecimento de muitos curtumes implantados por imigrantes alemães e italianos que aproveitaram a grande disponibilidade de peles *vacuns*, oriundas inicialmente das charqueadas e, mais tarde, dos frigoríficos.

Conforme Brasília (2009), o Vale do Rio dos Sinos foi pioneiro nesta indústria, primeiro, por atuarem na agricultura e criação de animais, e ainda, pela cultura em artesanatos, principalmente, em artigos de couro. Inicialmente, a produção se concentrava na confecção de arreios de montaria, que mais tarde, deu origem a primeira fábrica de calçados em 1888, tal fato explica a predominância desta região na produção e comercialização de calçados.

O Brasil é o maior rebanho comercial do mundo, e o terceiro na produção de couros, atrás apenas dos Estados Unidos e da União Européia. Ao todo são cerca de 800 empresas curtumistas e produção de 220 milhões de peles/ano, dados do MDIC (BRASÍLIA, 2009). Mesmo que, ocupe uma posição de liderança na exportação de couros, um dos fatores que pouco contribui para um sucesso ainda maior desta indústria, é a comercialização com o produto em estágio primário, sem valor agregado, *in natura*.

Já a estrutura calçadista brasileira se destaca no cenário mundial, como uma das mais modernas para exportação, ofertando seus produtos para mais de uma centena de países de acordo com o MDIC (BRASÍLIA, 2009).

Segundo Corrêa (2001) o setor de produção de calçados passa por quatro períodos importantes ao qual o autor denomina de “dinamismo”, o primeiro entre 1860 e 1920 foi marcado pela introdução de avanços tecnológicos oriundos da Europa do século XIX, já o

segundo, entre 1920 e 1960 foi um período de estagnação, que veio acompanhada da regionalização da produção e da queda na introdução de novas técnicas e aquisição de máquinas modernas.

Posteriormente, o terceiro período, teve como dinamismo a abertura do comércio de calçados para os Estados Unidos. Especificamente, a primeira exportação em larga escala aconteceu em 1968, com embarque de sandálias Franciscano, da empresa Strassburguer para o mercado americano (ABICALÇADOS/BRAZILIAN FOOTWEAR, 2008). Esse movimento coincidiu com o sucesso dos primeiros *clusters* industriais, do Vale do Sinos e em Franca. Enquanto, no Sul a especialização encontrava-se em calçados femininos, no interior de São Paulo se destacava pelos calçados masculinos. A partir daí, o mercado internacional começou a conhecer os calçados brasileiros, fato que, contribuiu para o desenvolvimento da indústria coureira-calçadista. Segundo Costa (1993) a inserção da indústria brasileira no mercado externo deu-se com base no baixo custo da mão de obra e alguns fatores que viabilizaram sua participação naquele mercado. Mas, foi na década de 80 que, houve avanços significativos de técnicas organizacionais, controle de produção, planejamento e de qualidade (CORRÊA, 2001).

O quarto período, segundo Corrêa (2001) teve seu início na década de 90 com a migração de fábricas das regiões Sul e Sudeste para a região Nordeste. Neste período, as empresas buscavam ganhar competitividade, com a redução de custos com mão de obra, e também, por incentivos fiscais dos governos estaduais. Além, de uma localização privilegiada quando o assunto é exportação para o mercado americano. Este período coincidiu com a abertura brasileira para o mercado externo, e, desde então, os negócios começaram a prosperar, Hoje, de acordo com a Abicalçados/Brazilian Footwear (2008) o calçado é um dos principais itens da balança comercial brasileira, além de ser o maior é um dos mais destacados fabricantes de manufaturados de couro, ocupando a terceira colocação no cenário mundial.

Portanto, para obter sucesso em um cenário competitivo, concorrendo com produtos de alto valor agregado como os europeus, especificamente, os italianos; é necessário agregar valor aos produtos. A concorrência com os produtos asiáticos é cada vez mais forte. A assessora de marketing da Brazilian Footwear, Vivian Laube em entrevista para Naime (2009) explica que, “a China está tomando esse lugar de produção em larga escala, um produto mais simples, e o Brasil está buscando mercados alternativos e diferenciados do que até então, vinha fazendo historicamente”. Para tal, a competição com produtos de alto valor agregado faz-se necessário que isso aconteça em todas as fases da cadeia produtiva do couro (figura 1)

para que, efetivamente, possamos participar com competência do mercado internacional, e, consolidarmos como produtor de calçados.

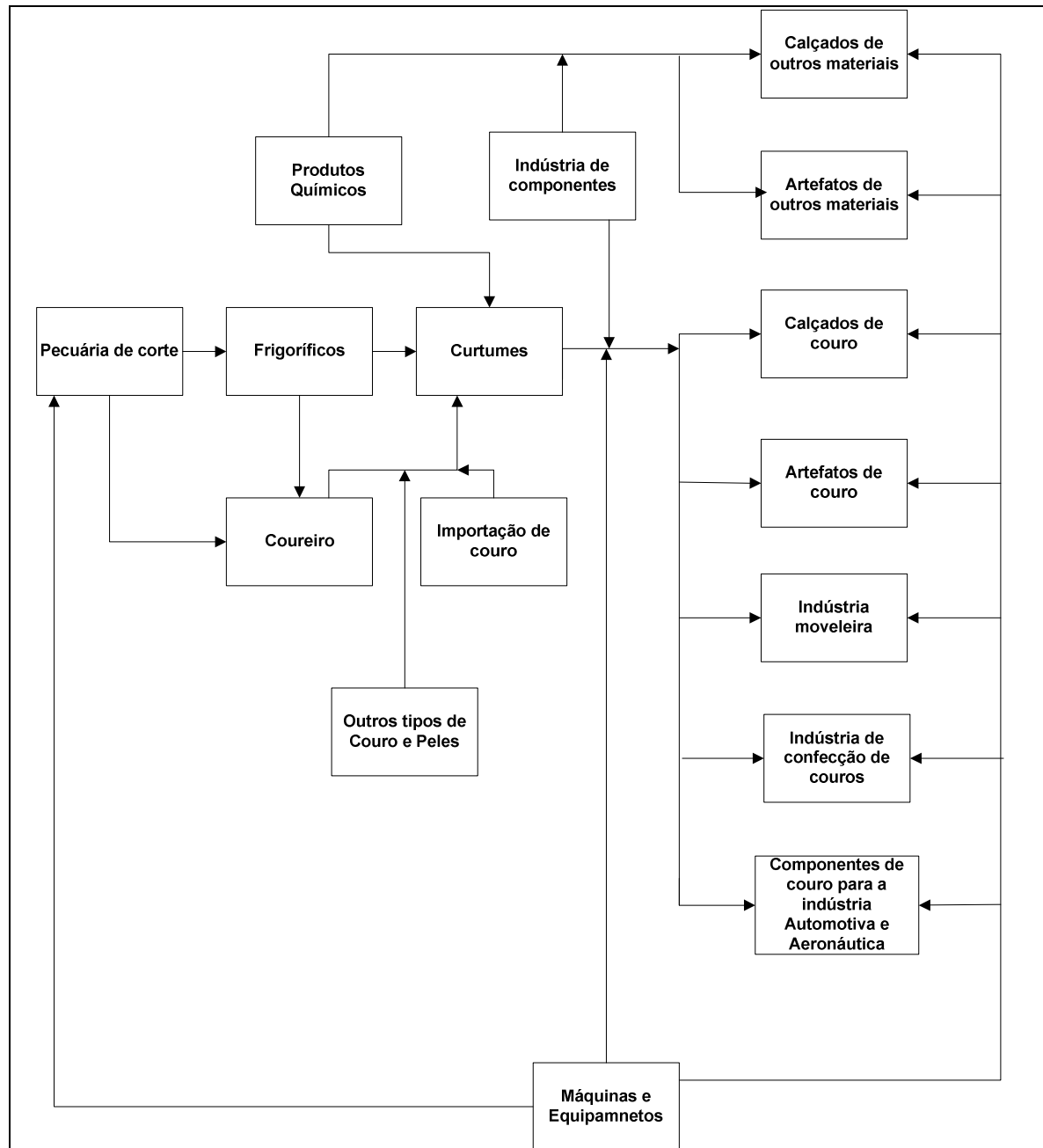


Figura 1: Cadeia Produtiva de Couro e Calçado
Fonte: BNDES Setorial (apud Corrêa, 2001)

3.1 O Setor Calçadista Brasileiro

O setor calçadista é composto por, aproximadamente, 7.800 empresas de acordo com dados da Abicalçados, ao qual geram, mais de 300 mil empregos. Conforme publicação na

Resenha Estatística da Abicalçados/Brazilian Footwear (2008) a produção brasileira atingiu a marca de 808 milhões de pares, colocando o Brasil numa posição de destaque no cenário mundial como um dos maiores produtores. Mesmo que seja assim, a produção de calçados tem se retraído nos últimos anos. Reflexo da concorrência baseada em redução de custos, principalmente, com produtos chineses, ao qual tem conquistado grande parcela no mercado internacional, inclusive no próprio mercado interno dos produtos brasileiros.

	2003	2004	2005	2006	2007
Produção	897	916	877	830	808
Importação	5	9	17	19	29
Exportação	189	212	190	180	177

Quadro 2: Produção Brasileira (em milhões de pares)

Fonte: IEMI; MDIC/SECEX; IBGE; elaborado pela ABICALÇADOS (2008) adaptado pelo autor

Analisando o mercado de 2003 a 2007, percebe-se uma retração significativa na produção de 11% e um avanço nas importações de 580%, enquanto a variação nas exportações sofreu um decréscimo de 6,4% no mesmo período. Nesse momento, mesmo de turbulência, a indústria calçadista desempenha papel importante na economia brasileira, principalmente, no que se refere à empregabilidade. Ela é responsável por 4,3% dos empregos na indústria de transformação (ABICALÇADOS/BRAZILIAN FOOTWEAR 2008).

Como a indústria gaúcha foi pioneira na fabricação de calçados, a maior concentração das empresas e empregos encontra-se no Estado do Rio Grande do Sul, seguido pelo Ceará, São Paulo, Bahia e Minas Gerais (quadro 3).

2007				
Estados	Empresas	% Empresas p/ Estado	Emprego	% Empregos
Rio Grande do Sul	2.755	35,2	111.966	37,0
Ceará	236	3,0	52.746	17,4
São Paulo	2.354	30,1	52.055	17,2
Bahia	106	1,4	28.134	9,3
Minas Gerais	1.382	17,7	24.770	8,2
Paraíba	111	1,4	12.710	4,2

Santa Catarina	307	3,9	6.880	2,3
Sergipe	15	0,2	3.001	1,0
Paraná	138	1,8	1.999	0,7
Pernambuco	52	0,7	1.653	0,5
Goiás	170	2,2	1.463	0,5
Rio Grande do Norte	25	0,3	1.375	0,5
Rio de Janeiro	64	0,8	1.323	0,4
Espírito Santo	29	0,4	1.144	0,4
Mato Grosso do Sul	24	0,3	1.116	0,4
Pará	6	0,1	193	0,1
Piauí	11	0,1	99	0,0
Mato Grosso	17	0,2	87	0,0
Alagoas	6	0,1	64	0,0
Distrito Federal	8	0,1	58	0,0
Amazonas	2	0,1	21	0,0
Maranhão	5	0,1	16	0,0
Tocantins	5	0,1	12	0,0
Rondônia	1	0,0	6	0,0
Roraima	1	0,0	1	0,0
Totais	7.830	100	302.892	100

Quadro 3: Empresas e Empregados por Estado na Fabricação de Calçados

Fonte: MTE - RAIS; elaborado pela ABICALÇADOS (2008)

Outro fator importante na indústria de calçados é a concentração de pequenas e médias empresas. De acordo Cunha et al. (2008) em 2005, conforme dados da RAIS/MTE, o segmento de calçados e artefatos diversos de couro, o número de estabelecimentos com até 4 funcionários representava 49,7% do total de empresas deste ano. Se considerarmos as empresas com até 9 funcionários, esse número atingiria 66,3%. Mesmo com grande quantidade de pequenas empresas, há também uma concentração em pessoal ocupado, sendo que, as doze maiores do segmento de calçados, representam 25,2%, enquanto as do segmento de artefatos de couro 10,1%. Segundo Costa (2002), uma peculiaridade da produção de calçados é ser encontrada em aglomerações de empresas localizadas geograficamente. Então, podemos caracterizar a indústria brasileira composta por pequenas empresas, mas com

algumas grandes empresas. Porém, outra característica em relação à quantidade de pequenas empresas, é o fato da divisão do trabalho, que segundo Costa (2002):

O processo produtivo do calçado é discreto, sendo subdividido em fases separadas – modelagem, corte, costura, montagem e acabamento – podendo ser realizadas em estabelecimentos e locais distintos. Algumas dessas fases exigem dezenas de operações e a sua manufatura, embora seja passível de automação, caracteriza-se por ser de natureza intensiva em mão de obra da qual não se requer qualificações especiais, e em cujo processo de produção se empregam tecnologias que guardam ainda algumas marcas artesanais.

Outro fator importante, é que a produção de calçados não utiliza apenas o couro como matéria-prima, pois este é um dos importantes insumos para a fabricação. A produção de calçados pode ser entendida de quatro maneiras:

- Injetados ou calçados *full-plastic*;
- Plásticos montados com emprego de material sintético;
- Cabedal de couro, com emprego de couro na parte superior, e qualquer tipo de solado, e;
- Cabedal têxtil, emprego de material têxtil na parte superior, e qualquer tipo de solado;

O mercado nacional tem, aos poucos, abandonado as características de fabricação baseada em couro, mesmo tendo o maior rebanho comercial do mundo, e o terceiro colocado no ranking mundial de produção de couros, atrás apenas da União Européia e dos EUA, dados do MDIC em (BRASILIA, 2009). Apenas 31% da produção brasileira em 2007 foi de calçados de couro, sendo 52% de calçados de borracha ou plástico. Neste contexto, talvez tem-se uma explicação para a concorrência baseada em preços e produtos com menor valor agregado. Na Itália, a produção de calçados em cabedal de couro representa 70%, e, 82% da produção é destinada a exportação.

Na década de 90, o Brasil realizava negócios com 78 países. Hoje, esse número é de 141. Apesar da queda no volume de exportações, houve a ampliação de novos mercados. O crescimento do preço médio dos produtos, também, contribuiu para o aumento nos valores comercializados, que por sua vez podem ter sido ocasionados pela variação cambial ou pela percepção de valor nos produtos brasileiros. Considerando a quantidade de países ao qual o Brasil comercializa sua produção de calçados, ao se comparar com a China, ainda temos muito que crescer. De acordo com Assintecal By Brasil (2008)², os produtos chineses são comercializados em mais de 200 países. A China é responsável por 63% dos calçados

² Publicação no site <http://ww3.assintecal.org.br> sobre palestra no SEBRAE Brasília, dia 09/05/2008

produzidos no mundo, porém, em termos de valor isso representa apenas 29%, segundo Ferenc Schmél, consultor húngaro da Unido, órgão das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial; em palestra proferida durante cerimônia do Jubileu de Prata da Abicalçados, em 7 de agosto de 2008.

	Nº Países de destino	Total Ano US\$	Total Ano pares	PM US\$	% PM
2003	127	1,55	189	8,21	-7,08%
2004	133	1,81	212	8,54	3,94%
2005	126	1,89	190	9,97	16,80%
2006	136	1,86	180	10,33	3,54%
2007	146	1,91	177	10,80	4,57%
2008	141	1,88	165	11,35	5,09%

Quadro 4: Exportação Brasileira de Calçados entre 2003 e 2008

Fonte: MDIC/SECEX; elaborado pela ABICALÇADOS (2008) adaptado pelo autor

3.1.1 Novas Tendências

A estrutura calçadista brasileira é uma das mais modernas do mundo. A participação em feiras e exposições internacionais contribuiu para essa evolução. Outro fator importante é a facilidade em obter informações sobre as tendências mundiais de moda, aliada à aquisição de matéria-prima. Isso, inclusive, tornou o Brasil reconhecido internacionalmente por fabricar calçados para grifes e lojas americanas e europeias (ABICALÇADOS/BRAZILIAN FOOTWEAR 2008).

Portanto, alguns desafios a serem superados para enfrentar a concorrência asiática, principalmente, a Índia e China. Entre os fatores importantes para a competitividade da indústria brasileira de calçados está a diversificação da produção, pois, a adaptação as mais diferentes coleções é muito rápida. Isto permite que o Brasil produza todos os tipos de calçados necessários para atender o mercado interno e; também, as exportações.

Segundo Cunha et al. (2008) alguns fatores críticos considerados para o aumento da competitividade brasileira neste segmento, ao qual podem ser destacados:

- Capacidade de inovação e de diferenciação de produtos, principalmente a capacidade de desenvolvimento do *design*;

- Aperfeiçoamento do processo de produção, associado à sua modernização e racionalização, bem como ao incremento da escala e do escopo da produção, visando o aumento da produtividade e a redução de custos;
- Desenvolvimento das atividades de promoção, comercialização e distribuição dos produtos, objetivando o fortalecimento da marca e dos canais de venda;
- Fortalecimento de sistemas locais de produção.

Além disso, faz-se necessário considerar o caráter heterogêneo de sua estrutura, marcada pela convivência de pequenas e médias empresas, muitas delas geograficamente aglomeradas, com grandes empresas que detêm considerável poder de mercado (CUNHA et. al, 2008).

De acordo com texto publicado na “Revista Tecnicouro”, edição de março de 1998 (apud Costa, 2002) alguns fatores relevantes sobre as tendências deste mercado, são eles:

- O sudeste asiático continuaria atraindo a produção de calçados no mundo;
- A marca do calçado ganharia cada vez maior relevância como fator de competitividade;
- Em âmbito mundial se observaria uma influência na produção de calçados por parte de empresas ligadas à pesquisa e à distribuição;
- Aumento da fração das vendas de calçados realizadas em lojas de vestuário e em supermercados;
- Os consumidores darão maior atenção ao conforto e à qualidade dos calçados;
- Influência das restrições ambientais no desenvolvimento tecnológico das atividades ligadas ao setor;
- Desenvolvimento de novos materiais que apresentem alta *performance* e qualidade;
- Difusão do uso de tecnologias de informação entre os segmentos que compõem o setor.

E ainda de acordo com Costa (2002) a produção de calçados nos próximos anos deverá prosseguir em seu movimento migratório em direção a regiões do mundo que ofereçam mão de obra abundante e salários, relativamente, baixos.

Conforme Assintecal By Brasil (2008) o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) dos países em desenvolvimento aumenta o consumo de calçados de couro. Conseqüentemente, a produção de peles cruas, de gado bovino, especialmente, tende a não ser suficiente para abastecer a indústria calçadista mundial, em poucos anos. Então, calçados de couro legítimo serão considerados artigos de luxo. Este, talvez, seja um fato que possa beneficiar o produto brasileiro, através de valor agregado. Nesse contexto, a Índia despontará como concorrente forte, pois, também possui um rebanho expressivo e baixo custo de mão de obra. Porém, o rebanho bovino indiano não tem caráter comercial, pois, trata-se de um animal sagrado. Outros países que poderão entrar na competição global são: Vietnã, Tailândia, Indonésia, Paquistão e Turquia, além dos fortes produtores como Brasil e China.

Mesmo assim, as perspectivas futuras não são das melhores. Com a crise americana, provavelmente, terá reflexo nas compras de calçados, e com isso, a busca maior pelo fator preço. Os países asiáticos continuariam sendo beneficiados pelo baixo custo de produção como diferencial competitivo. A indústria brasileira deverá contar com a flexibilidade para manter a competitividade diante deste cenário. Cunha et al. (2008) reforça sobre a necessidade de inovação e diferenciação de produtos; aperfeiçoamento dos processos de gestão e produção; fortalecimento de marcas e desenvolvimento de novos canais de distribuição e comercialização. Conforme Costa (2002) nos segmentos direcionados a nichos de mercado, com predomínio de outros atributos de competitividade (qualidade, *design*, *griffe*, e outros) onde se requer, então, a capacitação de empresas no desenvolvimento desses fatores, o setor tem conseguido se manter em países que pagam salários elevados.

Portanto, em um cenário, com facilidade na obtenção de informações, conhecimento e, matéria-prima em abundância, principalmente; o couro, a indústria brasileira tem como desafio avançar no desenvolvimento da capacidade de inovação e de diferenciação dos produtos; aperfeiçoamento da gestão e do processo de produção e ganho de economias de escala; fortalecimento das marcas e canais de comercialização e distribuição (CUNHA et. al, 2008).

3.2 Breve Evolução Industrial de Goiás e o Surgimento dos APLs³

O Estado de Goiás tem seu desenvolvimento econômico baseado na agricultura, pecuária e recursos minerais. Sendo a indústria goiana concentrada em atividades de bens de consumo não duráveis. A partir de 1970, voltou-se para os bens intermediários e na indústria extrativista. Na década de 90, aconteceram os primeiros movimentos de desenvolvimento, ainda que incipiente e vulnerável aos constantes impactos negativos da conjuntura econômica nacional. Esta fragilidade reduzia, significativamente, o dinamismo do setor secundário.

Haja visto que existem as vantagens proporcionadas pela agropecuária e das reservas minerais, o Estado e a indústria não se beneficiariam delas, talvez por incapacidade. Porém, alguns movimentos em relação à diversificação aconteceram, principalmente, em setores como a Siderurgia.

³ Baseado no histórico e caracterização do APL de confecção de moda feminina disponível em SEBRAE GOIÁS (2006)

Com isso, cresceram, significativamente, os setores da indústria extrativista, de produção de minerais não metálicos, bens de capital e de consumo duráveis. Um dos principais segmentos industriais, no entanto, não acompanhou a tendência de crescimento de outros setores, nas últimas três décadas – a produção de alimentos, laticínios e beneficiamento de produtos agrícolas e abate de animais – concentrados nas cidades de Goiânia, Anápolis e Itumbiara. Neste mesmo período, setores como metalúrgico, químico, têxtil e vestuário, bebidas, móveis e madeira, couro e calçados, editorial e gráfica apresentaram dinamismo. Para tal, a implantação de polos industriais foi de grande importância para o desenvolvimento econômico. Os Municípios que tiveram a instalação destes polos foram: Anápolis, Itumbiara, Catalão, São Simão, Aparecida de Goiânia, Mineiros, Luziânia, Ipameri, Goianira, Posse, Porangatu, Iporá e Santo Antônio do Descoberto.

Neste contexto, está inserida Goiânia, fundada nos anos 30 do século passado. Teve seu crescimento econômico e populacional baseado na evolução da pecuária e pela transferência da Capital do Estado. Em 24 de outubro de 1933, foi lançada pelo seu idealizador, Pedro Ludovico Teixeira, apoiado pelo presidente Getúlio Vargas, a pedra fundamental da nova sede administrativa do Estado.

A cidade foi planejada para pouco mais de 50 mil habitantes, o que talvez não passasse pelo imaginário de seu fundador, que a Capital após 76 anos de sua fundação, possui mais de 1 milhão e duzentos mil habitantes. E ainda, em franca expansão. O projeto inicial de criar uma cidade pacata acabou sendo sucumbido pelo progresso. Mesmo assim, a cidade consegue conciliar progresso com qualidade de vida. Segundo o índice de desenvolvimento humano elaborado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o Estado de Goiás ocupa o 8º lugar no ranking Nacional, e Goiânia o 1º no Estadual.

Mesmo o Estado possuindo tendências para agropecuária, com o crescimento, foi forte a necessidade de ampliação dos setores de atuação, para o incentivo à criação e expansão de empresas, com objetivo de gerar emprego e renda. Então, o governo passou a estimular empreendimentos, a descoberta de novas oportunidades de negócios, identificação de potencialidades, vocações e vantagens comparativas e competitivas impulsionaram a Capital para o crescimento sócio econômico e que a tornasse representativa no cenário nacional.

3.2.1 Município de Goianira

O Município de Goianira tem sua história ligada ao de Trindade, pois, em 1920 o vigário e mentor Padre Pelágio Saúter deu início ao povoado de São Geraldo, e, em 1935, foi reconhecido como distrito com o apoio da Igreja. Com a construção da nova capital, serviu como base de apoio e também, seu nome alterado para Itaim, ao qual em 1942, novamente, voltou a ser chamada de São Geraldo. Em 1951, alterou-se para Goianira, em homenagem a filha da primeira professora da Escola Estadual São Geraldo (GOIÁS, 2009).

A cidade está localizada a 22 km da Capital, possui uma população estimada de 24.110 habitantes (GOIÁS, 2009). Busca como alternativa de desenvolvimento econômico a agroindústria. Têm se destacado pela produção de postes e placas rodoviárias, fios, assim, como na produção de avestruzes e peixes ornamentais (DIAS, 2008). A indústria calçadista merece destaque, pois, juntamente, com Goiânia formam o Arranjo Produtivo Local de calçados.

3.3 Trajetória da Indústria Calçadista de Goiás

A trajetória da indústria calçadista está, intimamente, ligada a chegada dos frigoríficos, que impulsionou a indústria coureira, e, posteriormente, os calçados. Porém, na década de 1950, um fato importante contribuiu, sistematicamente, para o surgimento da indústria calçadista. Foi o processo migratório dos chamados “botineiros”, que comercializavam produtos artesanais para atendimento a demanda local e, também, a oferta de serviços como consertos de sapatos (DIAS, 2008).

A partir de 1960, as primeiras atividades coureiras surgem com a indústria do curtume, que inicialmente, estava voltada para a confecção de artefatos de montarias como selas, arreios e rédeas (DIAS, 2008). Tal fato foi impulsionado pela quantidade de matéria-prima, porém, sua produção aproveitava o próprio mercado, baseado na economia rural. Segundo Dias (2008) o grande rebanho na região deu origem a indústria do couro e esta por sua vez, criou as pré-condições para a fabricação de calçados e subprodutos do couro.

Na pesquisa desenvolvida por Dias (2008) fica explícito que, a partir de 1960, o movimento migratório dos primeiros comerciantes de calçados foi fortalecido pela demanda. Esses migrantes eram fabricantes, porém, também eram responsáveis pelo escoamento de sua produção. Os pioneiros chegavam de diversas partes do país, principalmente, de Minas Gerais e São Paulo. Com esse movimento, vários daqueles que apenas buscavam distribuir seus produtos através da comercialização direta, utilizavam-se da Feira Hippie. Neste período a Feira iniciava suas atividades, exclusivamente, com foco em produtos artesanais, e, dentre eles os calçados e artigos para montaria trazidos por estes migrantes. Esse, talvez seja o marco inicial do processo de industrialização coureira e calçadista no Estado. Pois, estes migrantes, posteriormente, fixaram-se suas residências e conseqüentemente, suas indústrias no Estado.

Outro fato importante, ao qual contribuiu para o desenvolvimento da indústria calçadista foi a Primeira Feira Industrial de Goiás em 1978, coordenada pela Secretaria de Indústria e Comércio de Goiás – SIC no Governo do Dr. Irapuan Costa Júnior (DIAS, 2008). Nesta mesma época vários eventos de moda aconteceram na Capital, organizados por diversas entidades, entre elas, o CDL – Clube de Diretores Lojistas. Sendo assim, nos anos 80 a indústria calçadista alcançou seu apogeu, de acordo com relatos dos empresários. Este período é marcado pelas primeiras exportações. Porém, se a década de 80 foi marcada pelo sucesso, nos anos 90 já não ocorreu assim. As transformações no mercado, advindos da sua abertura, fato registrado no Governo de Fernando Collor, a indústria calçadista mostra suas fragilidades, e o segmento entra em crise. O setor que, durante vários anos foi protegido da concorrência, foi sua vítima. Portanto, as empresas tiveram que se movimentar para sobreviverem, principalmente, ao competirem com o mercado asiático. Neste período, toda a indústria nacional passou por momentos críticos, inclusive a calçadista, o que impulsionou a migração de empresas das regiões Sul e Sudeste para o Nordeste, em busca de redução de custos, principalmente, em mão de obra. O processo de migração da indústria coureira calçadista tem se demonstrado de maneira corriqueira, a cada momento de dificuldade ou de oportunidade há movimentos desta natureza, talvez uma releitura dos distritos Marshallianos.

Em Goiás, não foi diferente, vários empresários tiveram que vender parte de seu patrimônio para garantirem a sua sobrevivência e não encerrarem suas atividades. Inúmeros empregados saíram dessas empresas, e, iniciaram seu próprio negócio. Então, o número de empresas aumentou, mesmo que de maneira informal ou “fundo de quintal”. Talvez um paradoxo; crise no segmento *versus* aumento do número empresas. Mas, foi uma maneira de sobrevivência, de encontrar uma solução ou caminho; e, dentre elas, a terceirização. Surgiram as facções, ou o fracionamento da produção, comandadas pelos demitidos das empresas em

dificuldades. Posteriormente, algumas delas conseguiram sair da informalidade e tornaram-se empresas de sucesso.⁴

No final dos anos 90 a crise persistia, então, os empresários na tentativa de sobrevivência de suas empresas se organizaram em busca de ajuda. Sabiam que, fatores como redução de custos e inovação seriam obrigatórios. Então, formaram uma comissão através do Sindicato – SINDICALCE -, com ajuda da FIEG, SEBRAE e SENAI elaboraram e apresentaram um projeto para a Secretaria da Indústria e Comércio – SIC, para a criação do polo calçadista em Goianira (DIAS, 2008). Esse foi o primeiro movimento de maneira organizada para a formalização do APL de Calçados Goiânia-Goianira.

A solicitação dos empresários veio ao encontro da política governamental sobre os Arranjos Produtivos. De acordo com Castro (2004) o conceito de arranjo produtivo local vem sendo utilizado em Goiás como referência de atuação por diversas instituições governamentais e não governamentais, desde 1999. Então, a organização do empresariado chamou a atenção do poder público, e, deu-se início as negociações para a formalização de um APL.

Desde então, o setor tem apresentado crescimento. Verifica-se a evolução no número de empresas (gráfico 1) entre os anos de 2001 e 2008. Estes resultados inserem a indústria goiana entre os Estados de maior representatividade no cenário nacional com índices de 2,2% do número de total de empresas e 0,5% dos empregos diretos. Em Goiás, o índice de crescimento do número de empresas apresentou uma redução de 11,5% de 2002 para 2003, porém, os demais apresentaram crescimento, e, em destaque para 2006 que foi de 38%. Desde a formalização do arranjo até 2008, o número de empresas calçadistas alcançou um de crescimento de 52% em número de empresas diante de um crescimento 30% da indústria nacional de acordo com dados da Abicalçados/Brazilian Footwear (2009).

Em relação ao emprego, os números foram crescentes, entre 2001 e 2008 aumento de 234,1% nos postos formais de trabalho, apesar de uma pequena retração nos anos de 2003 e 2006, e, posteriormente, sua recuperação em 2007 e 2008 (gráfico 2). Neste mesmo período o índice de crescimento da indústria nacional foi de 45% conforme dados da Abicalçados/Brazilian Footwear (2009).

⁴ Baseado na Pesquisa de dissertação de Mestrado de Dias (2008)

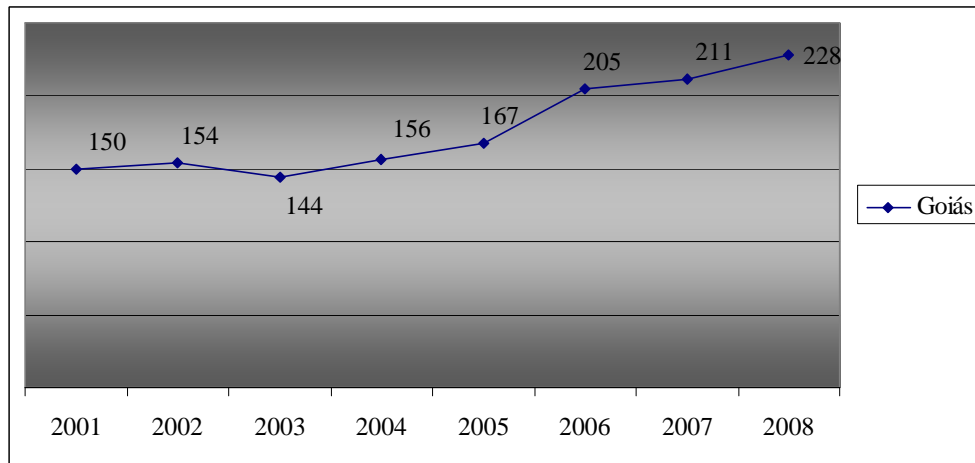


Gráfico 1: Evolução da quantidade de empresas calçadistas em Goiás

Fonte: MTE - RAIS (2010) elaborado pelo autor
2001 a 2006 grupo 193 e 2007 a 2008 CLAS CNAE grupos 153 e 154 da RAIS (2010)

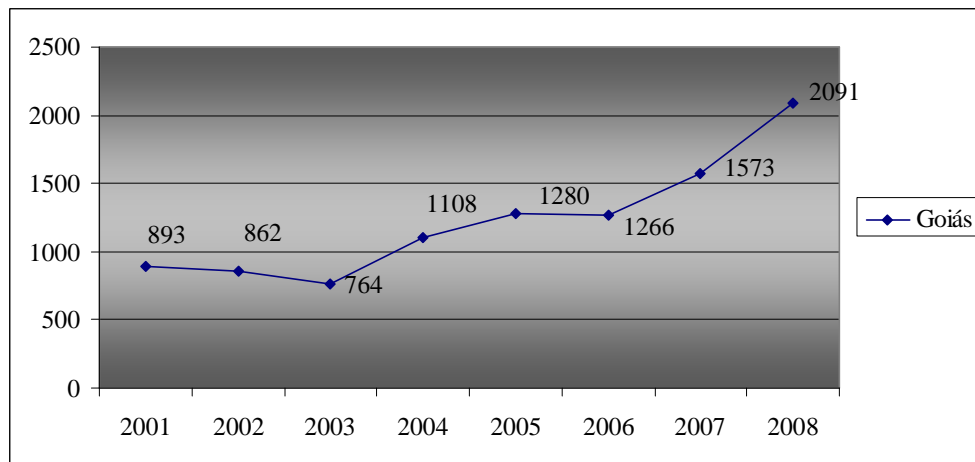


Gráfico 2: Evolução de empregos formais no setor calçadista em Goiás

Fonte: MTE - CAGED (2010) elaborado pelo autor
2001 a 2006 grupo 193 e 2007 a 2008 CLAS CNAE grupos 153 e 154 da RAIS (2010)

Portanto, desde os primeiros movimentos migratórios, a indústria calçadista goiana tem demonstrado crescimento, e, ganhou força após a crise dos anos 90, especificamente, com a constituição do arranjo. Assim como nos polos calçadistas mais dinâmicos, como o Vale do Sinos, foi marcado por processos migratórios, e também, no desenvolvimento dos frigoríficos. Em Goiás, o setor coureiro, pelo menos aparentemente, não acompanhou o desenvolvimento do calçadista. Tal fato poderia ser uma oportunidade, porém, pode ser tornar ameaça pelas características peculiares do setor, principalmente, quando o assunto é competitividade.

3.3.1 Evolução do Polo Calçadista de Goianira⁵

Em 2001, o Governo de Goiás, em uma ação com objetivo de apoiar o desenvolvimento da indústria calçadista, e, conseqüentemente, o setor coureiro, adquiriu um terreno com cerca de 150.000m², onde implantou o polo calçadista de Goianira. Para tal, utilizou recursos do Tesouro Estadual, por meio do Goiás Industrial. Na ocasião, foram construídos 15 galpões e os negociou com as empresas que já atuavam em Goiânia e Região. As empresas estavam organizadas em torno do SINDICALCE, e, passaram a ser foco dos órgãos governamentais. Foi a primeira ação indicativa concreta para emergir o APL. Como o Sindicato já era uma entidade em torno da qual se concentravam as ações do empresariado local, foram em busca de outras parcerias, como a Prefeitura de Goianira, MI, MDIC/APEX; e no âmbito Estadual a SIC – Secretaria de Indústria e Comércio, SECOMEX – Secretaria de Comércio Exterior, SECTEC – Secretaria de Ciência e Tecnologia, SEPLAN – Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento e entidades como, SEBRAE, SENAI e FIEG, todos com intuito de fortalecerem esta aglomeração de empresas e consolidarem o APL calçadista, sendo a área de delimitação territorial os Municípios de Goiânia e Goianira.

Mesmo com os galpões devidamente construídos, ainda restava algumas obras de infraestruturas básicas que, na ocasião não puderam ser concluídas como: vias de acesso ao polo e asfalto. Tais obras estavam sob responsabilidade do Poder Municipal, porém, devido a disputas políticas, as obras de infraestruturas não foram concluídas no prazo estabelecido. Tal fato, no mínimo, atrasou o desenvolvimento do polo calçadista em Goianira. Assim, em 2002, instalaram-se as primeiras empresas.

Desde então, várias ações têm sido implementadas com objetivo de desenvolver e consolidar o APL, dentre elas:

2002

- Instalação do Comitê Gestor do APL – SINDICALCE, FIEG, SENAI e Prefeitura Municipal de Goianira (figura 2);
- Início da instalação das empresas no Polo de Goianira;
- Projeto Setorial APEX;
- Neste ano, realizaram-se reuniões no SINDICALCE, com objetivo de identificar a situação atual e, posteriormente, definir uma projeção de

⁵ Baseado no Plano de Desenvolvimento Provisório APL Calçadista Goiânia - Goianira SEBRAE (2007) e BRASIL (2008)

resultados. Para isso, algumas pesquisas contribuíram intensificando as necessidades dos participantes como, também, um levantamento de custos de produção;

2003

- Capacitação de, aproximadamente, 500 pessoas com recursos do FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador;
- Consultorias tecnológicas de design;
- Criação de identidade do Grupo Cerrado Polo Exportador de Calçados;

2004

- Ações apoiadas pelo MDIC – Ministério da Indústria e Comércio, por meio de Convênio com a Secretaria de Indústria e Comércio e, execução pelo SENAI, nas áreas de capacitação, gestão e design. Destacam-se os cursos: Modelagem e Estilismo, Gestão de Processos, Gestão Empresarial e de Assistência Técnica. Aproximadamente, 186 alunos atendidos;
- Consolidação do polo calçadista com instalação de 15 empresas em Goianira;

2007

- Difusão e orientação para Crédito Consciente, articulando Instituições Financeiras Locais, Estaduais e Federais com ações de promoção e crédito;

2008

- Participação das empresas Ferrari Calçados, Botas Goyazes, Lu Art Couros, Terra Brasil, Couros Aragoiânia, Heloany Calçados, Planeta dos Calçados, Vizart Couros e Scanner Calçados na 35ª Couromoda, representando ao APL;
- Realização do I Encontro de Negócios do Setor de Calçados e Acessórios;

2009

- Participação das empresas Scambo, Blitz, Cia do Porto e Aryetta na Fashion Rio 2009, representando ao APL;
- Realização do Fórum de Inspirações para Couros, Calçados e Artefatos em parceria com Assintecal by Brasil, SENAI, SEBRAE e APEX Brasil;

As ações em parceria acerca do APL visavam ganhar competitividade, e de acordo com os resultados as empresas começaram a perceber melhorias, tais como: redução de até 50% nos custos com matéria-prima, aperfeiçoamento de modelagem e melhoria de qualidade no produto acabado. Em relação à Gestão Empresarial, destacam-se pelo controle de produção

com a utilização de novos modelos de fichas técnicas, planilhas para análise e controle de produtividade, novos *layouts* e melhor dimensionamento de mão de obra.

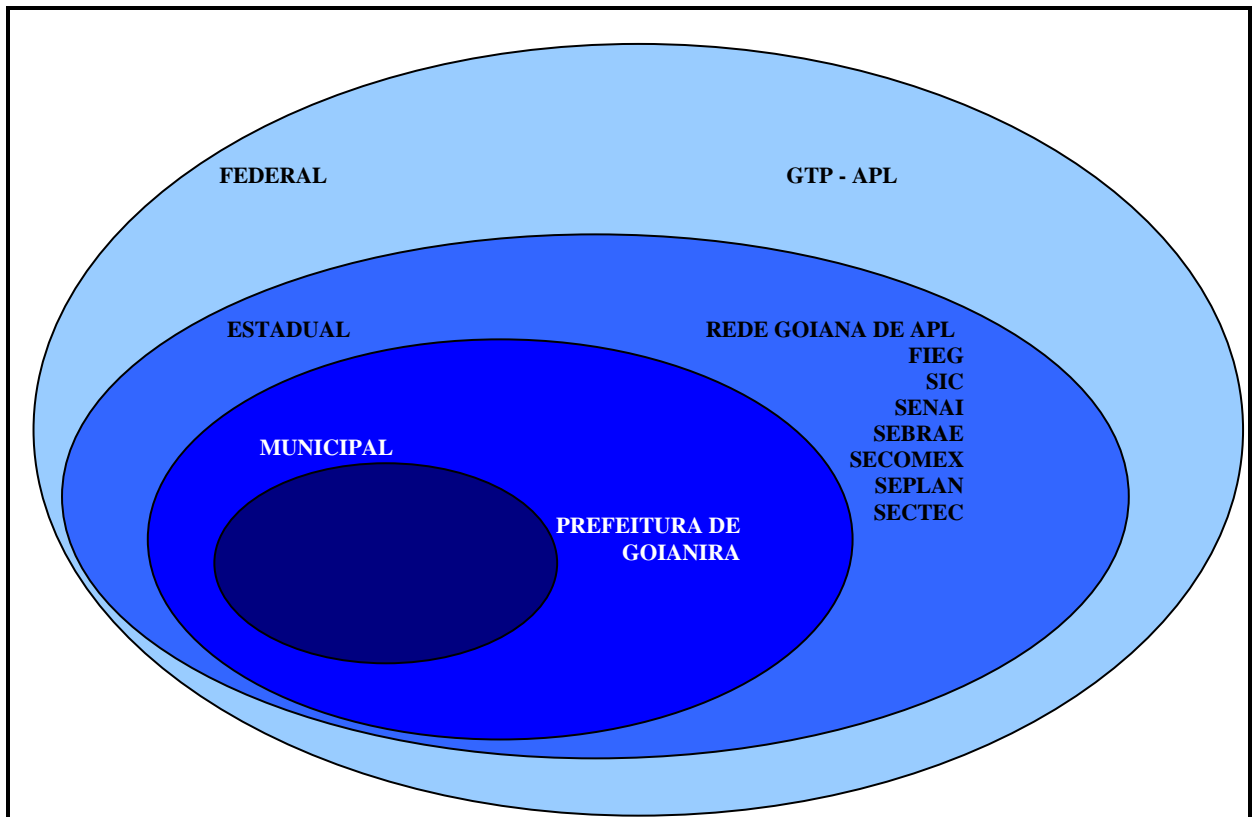


Figura 2: Governança do APL Goiânia-Goianira

Fonte: MDIC (2008)

Atualmente, o APL calçadista Goiânia-Goianira encontra-se consolidado e; Castro (2004) considera o polo como um Vetor de Desenvolvimento Local. Segundo o autor, essas aglomerações mesmo apresentando baixa especialização, têm grande potencial para se tornar polos dinamizadores do desenvolvimento da Região e/ou Estado, em função de sua elevada participação relativa no setor em nível estadual. Sua pesquisa, Castro (2004) caracteriza o APL calçadista como alta participação relativa e especialização em potencial de alavancagem do desenvolvimento local/regional; participação relativa e especialização crescentes na tendência do potencial de alavancagem; ritmo de crescimento acima da média nacional e; alto produtivo e institucional potencial de interação.

A consolidação de um arranjo acontece quando todas as etapas para sua formação forem cumpridas. Em entrevista com a Gerente de Ações Locais da Rede Goiana de Apoio a Arranjos Produtivos Locais, Sra. Cíntia Amorim, estas etapas são:

- Mobilização dos atores locais ligados ao segmento;

- Identificação de lideranças;
- Identificação de demandas comuns – projetos, estratégias, entre outros;
- Formalização de propostas por meio de reuniões;
- Procurar apoio institucional, através de solicitação oficial à Secretaria de Ciência e Tecnologia de Goiás – SECTEC e a Rede Goiana de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais – RG-APL;
- Reunir com os atores locais para sensibilização;
- Definir um Conselho Gestor Provisório;
- Elaborar um Termo de Referência;
- Estruturar o Fórum Permanente de Governança;
- Elaborar o Planejamento Estratégico Vocacionado;
- Elaborar o Plano de Desenvolvimento Preliminar – PDP
- Elaborar projetos e operacionalizar encaminhamentos.

Mesmo assim, com todas estas etapas cumpridas, vários desafios e oportunidades a serem enfrentados para aumentar sua representatividade em nível nacional. Segundo BRASIL (2008) são eles:

- Intensificar a participação dos empresários no projeto, melhor comprometimento e articulação entre eles;
- Ampliar a produção e aprimorar a qualidade dos produtos, processos e gestão, por meio de capacitação e assistência técnica e tecnológica em produção, ressaltando a necessidade de consultorias em modelagem e design e fortalecimento da marca Cerrado, através de um plano de marketing e criação da marca do APL;
- Ampliar mercados, por meio de realização de Feiras em Goiás, participação em Feiras Nacionais e Internacionais e criação de Showroom de Vendas ou Central de comercialização;
- Minimizar agressão ao meio ambiente, através da viabilização de depósito de resíduos sólidos, incentivos a reciclagem e da intensificação da coleta seletiva de lixo;
- Reduzir a informalidade das indústrias de calçados, em consonância de articulação entre a Secretaria da Fazenda e a Junta Comercial;
- Negociar regime especial para as empresas prestadoras de serviços, regulamentadas junto a Secretaria da Fazenda e a conscientização empresarial;
- Facilitar o acesso a insumos e matérias-primas com preços mais acessíveis, em função de compra fragmentada e individual, por parte dos empresários;
- Incentivar a aquisição do couro local pelas indústrias goianas;
- Viabilizar junto as Instituições Financeiras, linhas de crédito específicas para capital de giro, com juros compatíveis com o setor;
- Oportunizar trabalho ao portador de necessidades especiais, menores aprendizes e reeducandos, como forma de conscientizar o empresário de sua responsabilidade social;
- Contribuir para a melhoria da renda familiar, através da elevação da média salarial do setor;

- Socializar e educar filhos de mães trabalhadoras, oportunizando a prestação de serviços pelas famílias dos trabalhadores e a criação de creches para seus filhos;
- Aproveitar a oportunidade de usufruir dos benefícios do Programa Produzir, que concede incentivos fiscais de 73% de desconto sobre o ICMS, entre 7 e 15 anos.

Em 2010, uma das últimas ações em benefício ao segmento, o SINDICALCE através de um ofício, solicitou o apoio do Governo do Estado, e, o mesmo anunciou para abril, o início para a construção do Centro de Excelência de Calçados em Goianira. O Centro abrigará cursos de qualificação de mão de obra para o segmento calçadista. Entre os atores envolvidos, está o SENAI que disponibilizará máquinas e equipamentos, enquanto o SEBRAE os recursos para a instalação da unidade (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE GOIÁS, 2010). Este galpão também funcionará como um *Showroom* para a exposição dos produtos das empresas instaladas em Goianira. Estão previstos a oferta dos cursos profissionalizantes de corte, costura e solamento de calçados (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE GOIÁS, 2010).

3.3.2 Perfil do APL Calçadista Goiânia-Goianira

O arranjo calçadista de Goiânia-Goianira é formado por 160 empresas, responsável por 1815 empregos diretos (RAIS/MTE, 2008), gera, aproximadamente, 10 mil empregos indiretos, relativos às empresas correlatas ou complementares (DIEESE, 2010). Desde 2001, o número de postos de trabalho tem acompanhado o crescimento do número de empresas.

Sua composição é, basicamente, por micro empresas, com 90% delas, 9,4% são pequenas e apenas 0,6% média empresa, conforme classificação SEBRAE por número de empregados (quadro 5). Cerca de 68% da produção é destinado ao público feminino, e 32% são calçados masculinos. Os principais mercados dos produtos goianos são: Tocantins, Pará, Mato Grosso, Minas Gerais, São Paulo e Distrito Federal (BRASILIA, 2009). Parte da produção tem como destino o mercado externo. Em 2006 empresas do arranjo exportaram US\$310.325, sendo, US\$71.269 de empresas de Goiânia e, US\$239.056 de Goianira (PUC-GO, 2010).

Em Goiânia, estão localizadas 147 empresas, enquanto 13 em Goianira RAIS/MTE (2008). Na realidade, somente 8 empresas funcionam normalmente em Goianira; Cia do

Porto, Scambo, Solidez Calçados, Blitz Calçados, Terra Brazil, Aryetta Calçados, Botas Goyazes e Tamancos Bandeirantes, 5 encerraram suas atividades.

Cidade	Nº de empresas	Porte		
		Micro até 19 empregados	Pequena de 20 a 99 empregados	Média de 100 a 499 empregados
Goiânia	147	136	11	-
Goianira	13	8	4	1
Total	160	144	15	1
Percentual		90,0%	9,4%	0,6%

Quadro 5: Quantidade e porte das empresas calçadistas de Goiânia-Goianira

Fonte: RAIS /MTE. 2008. Obs.: Grupo 153 e 154 – Fabricação de Calçados – Classificação Nacional da Atividade Econômica (CNAE – Versão 2.0) – Elaboração própria.

Desde os primeiros movimentos para a criação do arranjo em 2001, até 2008, o número de empresas teve um incremento na ordem de 79,8% no número de empresas. Mesmo que a formalização do arranjo aconteceu somente, em 2002, quando a primeira empresa se instalou em Goianira – Danielle Calçados, hoje, Terra Brazil, seguidos de Cia do Porto, Botanopé, atualmente, Blitz Shoes e, Heloany Calçados que, encerrou suas atividades em 2008 - são as quatro pioneiras, a migrarem suas atividades para Goianira. A partir de então, iniciou-se um processo para a consolidação do arranjo, o que contribuiu para o fortalecimento do setor em Goiás.

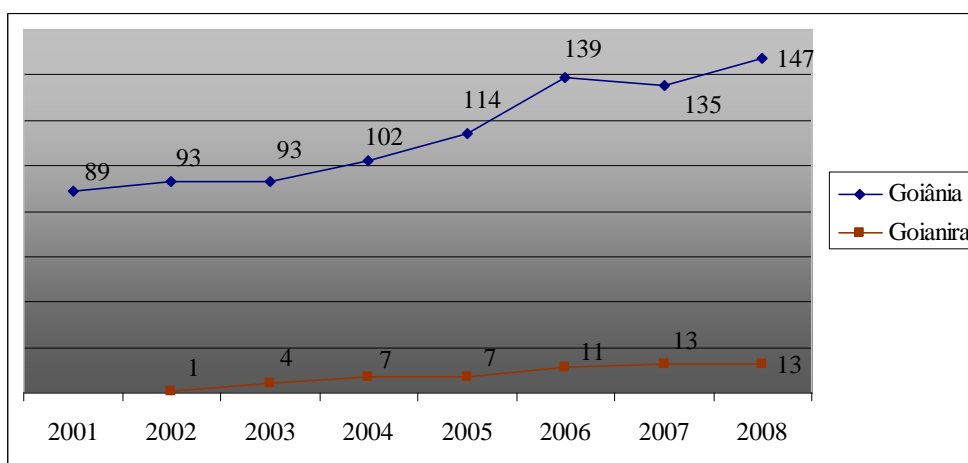


Gráfico 3: Evolução da quantidade de empresas calçadistas em Goiânia e Goianira

Fonte: MTE - RAIS (2010) – elaborado pelo autor

2001 a 2006 grupo 193 e 2007 a 2008 CLAS CNAE grupos 153 e 154 da RAIS (2010)

O número de postos de trabalho saltou de 728 em 2001 para 1815 em 2008, um crescimento de 249,3% (gráfico 4). Esse índice é maior que o crescimento do número de empresas, o que indica um aumento de produção.

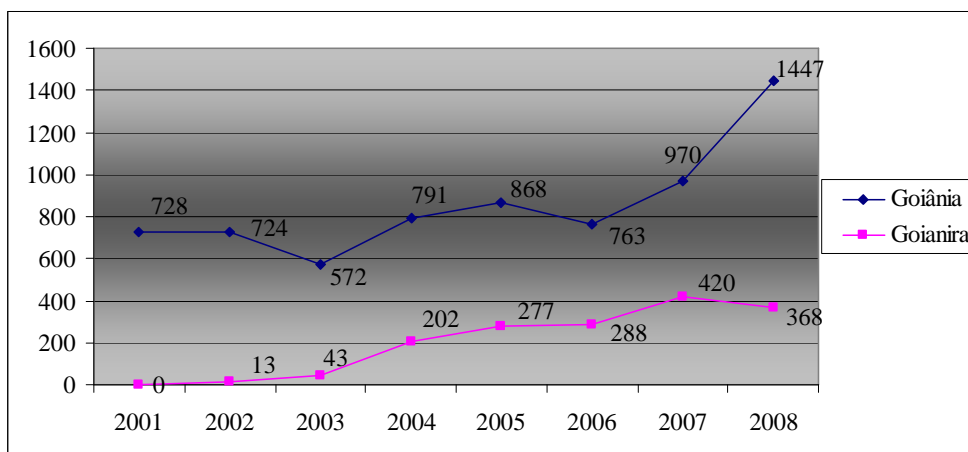


Gráfico 4: Evolução de empregos formais na indústria calçadista de Goiânia e Goianira

Fonte: MTE - CAGED (2010) – elaborado pelo autor

2001 a 2006 grupo 193 e 2007 a 2008 CLAS CNAE grupos 153 e 154 da RAIS (2010)

Diante dos dados apresentados os quais apontam o crescimento do setor, em entrevista com Presidente do SINDICALCE, Sr. Flávio Ferrari, ele afirma que os dados obtidos através do cadastro das empresas na RAIS não refletem na íntegra a realidade da indústria calçadista em Goiás, e, também, do polo. Segundo o Presidente, das empresas cadastradas algumas já encerraram suas atividades. Além disso, diversas atuam na informalidade, principalmente, nas relações terceirizadas, fato comum na indústria calçadista, que, geralmente ocorre com trabalhadores informais, principalmente, nas atividades de bordados, montagem, facção de corte, soladores (montadores) de sapatos, acabamento, desenho de moldes e representação comercial (DIAS, 2008). De acordo com pesquisa realizada pela mesma autora, apesar das críticas dos empresários em relação à informalidade, há aceitação da prática, pois isso contribui para a redução de custos. Segundo a representante do Dieese em Goiás Leila Brito, ela confirma que “talvez o número de empresas informais no setor calçadista goiano seja maior que a formais”. O Sr. Vilson de Lima, secretário do Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Calçados em Goiás, também apontou dificuldades devido a informalidade do setor, e, relata que, “uma das linhas de atuação do sindicato é reduzir o número de estabelecimentos informais”.

Mesmo com o grande número de empresas atuando na informalidade, o setor calçadista, especificamente, o Arranjo Calçadista Goiânia-Goianira pode ser considerado como organizado. Pois, os sindicatos que representam a categoria, tanto patronal quanto dos

trabalhadores são atuantes e cumprem seu papel em defesa da categoria, afirma Leila Brito, Supervisora Técnica do Dieese em Goiás. Porém, considerando-os organizados, os empresários ainda resistem em participar de decisões que envolvem o setor, e, tampouco do APL. De acordo com Ferrari, somente, 10% delas têm atuação frequente nas reuniões e decisões do Sindicato, e, conseqüentemente, do arranjo. Tal fato “dificulta o fortalecimento da categoria” afirma o Presidente do SINDICALCE.

Dias (2008) apresenta a estrutura da indústria de calçados de Goiânia e Goianira, de acordo com a figura 3:

No centro estão as indústrias de calçados (ou partes dos sapatos), as empresas correlatas e de apoio (os fornecedores de matérias-primas, acessórios, os serviços), a mão de obra formal e informal (ou terceirizados que fazem o corte e as bordadeiras), esses geralmente são informais. No seu entorno imediato estão, de um lado, a estrutura de financiamento, e, de outro lado, a distribuição através das Feiras, Lojas, Shoppings e os Representantes. Em seguida estão as diversas instituições governamentais e não governamentais de coordenação, apoio, fomento, capacitação de RH, P&D e outras que integram o arranjo.



Figura 3: Estrutura do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia - Goianira
Fonte: Dias (2008)

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização da pesquisa foi dividida em três etapas. A primeira consistiu em uma pesquisa bibliográfica, ao qual a consulta em livros, artigos científicos e bibliotecas virtuais foram utilizados como apoio para a construção do embasamento teórico sobre a evolução dos temas Arranjos Produtivos Locais, Indústria Calçadista e o APL objeto deste estudo.

Os conceitos teóricos auxiliaram a discernir sobre as diferenças entre abordagens análogas entre aglomerados, distritos industriais, *clusters*, arranjos produtivos locais e sistemas produtivos e inovativos locais. Assim como, entender os componentes importantes para o sucesso dos arranjos como: cooperação, competição, liderança, governança, tendências e desafios a serem enfrentados.

Na segunda fase optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa visando a preparação para a elaboração do instrumento de pesquisa e consequente análise do objeto de estudo. A análise qualitativa foi realizada em profundidade com os seguintes atores envolvidos no arranjo em questão:

- Flávio Ferrari – Presidente do Sindicalce;
- Sr. Ercy Rodrigues do Nascimento – Prefeito de Goianira responsável pelo apoio à criação do arranjo;
- Camila Costa – Gestora do APL pelo SEBRAE;
- Leila Brito – Coordenadora do DIEESE em Goiás;
- Vilson de Lima – Presidente do Sindicato dos Trabalhadores na Ind. Calçadista em Goiás;
- Josimar Teixeira de Paula – Vice-Presidente do Sindicalce e proprietário da empresa Blitz Shoes;
- Maria de Fátima Moura – Sócia proprietária da Terra Brasil Calçados;
- Darlan Dias – Consultor de empresas, e
- Cíntia Amorim - Gerente de Ações Locais da Rede Goiana de Apoio a Arranjos Produtivos Locais.

No total foram aproximadamente seis horas de entrevistas contribuindo para a construção do questionário, e também para a comparação dos dados coletados após a etapa da

pesquisa quantitativa. A figura 4 demonstra de maneira simplificada o argumento para a utilização do método adotado.

Para Creswell (2007) as opções da pesquisa pelos métodos quantitativos e qualitativos se justificam pelos seguintes argumentos:

Visa integrar os resultados durante a fase de interpretação, e pode ou não assinalar a convergência dos resultados como uma forma de estabelecer e fortalecer as alegações de conhecimento do estudo, ou ainda, explicar qualquer falta de convergência que possa ocorrer.

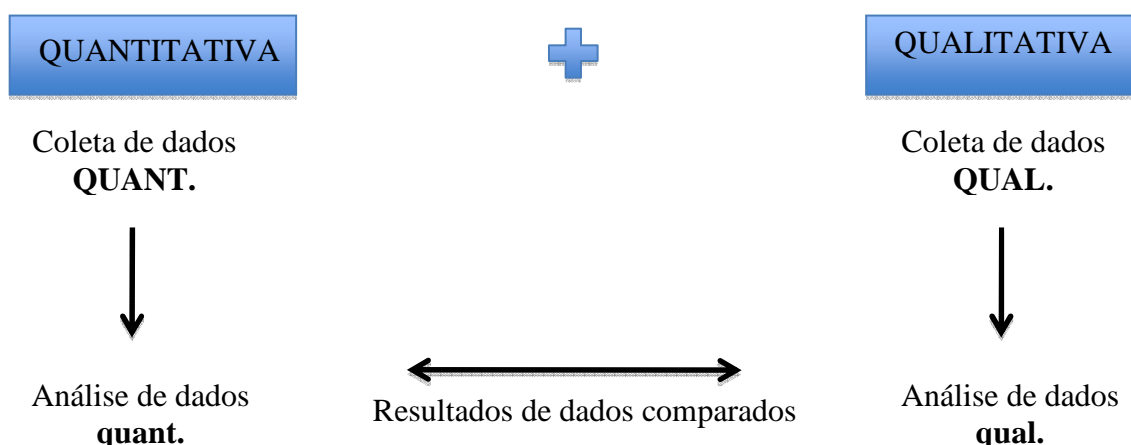


Figura 4: Detalhamento do método
Fonte: CRESWELL (2007)

A coleta de dados, ou a terceira etapa da pesquisa aconteceu entre os meses de março e junho de 2010. O universo da pesquisa consistiu em 160 empresas calçadistas, sendo, 147 instaladas em Goiânia e 13 em Goianira (RAIS/MTE, 2010). Destas, 144 são micro, 15 pequenas e apenas 1 de médio porte, não havendo nenhuma empresa de grande porte.

As empresas selecionadas pertencem às classes 15319 (fabricação de calçados em couro), 15327 (fabricação de tênis de qualquer material), 15335 (fabricação de calçados material sintético), 15394 (fabricação de calçados de materiais não especificados anteriormente) e 15408 (fabricação de partes para calçados de qualquer material) de acordo com o código CNAE – Cadastro Nacional de Empresas, versão 2.0, RAIS – MTE.

A partir destas informações, houve uma tentativa de seleção da amostra, porém, como vários empresários se recusaram a responder ao questionário, e ainda, com a inconsistência nos cadastros, a alternativa encontrada foi a abordagem por conveniência, ou seja, todas as empresas da listagem foram contactadas, e considerando aqueles que se disponibilizaram a responder à pesquisa. Dessa forma, foram coletadas uma amostra de 38 empresas, dentre os respondentes, 32 estão localizados em Goiânia e 6 em Goianira. Destas, 28 são consideradas micro, 9 pequenas e apenas 1 empresa de médio porte.

O instrumento utilizado para a realização da pesquisa foi um questionário estruturado em 5 blocos. O primeiro teve como objetivo identificar o perfil das empresas do APL – ano de instalação no arranjo, o setor da indústria a qual pertence, linhas de produtos, destino da produção e quantidade produzida. O segundo bloco - mercados – são informações pertinentes a comercialização e mercados atendidos, bem como ao segmento e preços praticados. O terceiro bloco buscou avaliar as relações das empresas com seus fornecedores, subcontratação de atividades, matérias primas, insumos, componentes, máquinas e equipamentos bem como a localização destes fornecedores. O quarto identificou as relações com os atores locais, assim como no quinto e último buscou informações sobre a governança local.

A abordagem preliminar por telefone permitiu identificar o responsável pelas informações e também a disponibilidade em colaborar com a pesquisa. A partir daí, foi agendada a data para a entrevista seja por telefone ou pessoalmente pelo método da entrevista. Tendo em vista o tamanho reduzido da amostra e a dificuldade em aderência à participação na pesquisa, os dados coletados não puderam expressar generalizações por todo o arranjo.

Na próxima seção serão apresentados os dados obtidos na coleta de dados, bem como as discussões sobre os resultados.

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Dentre as empresas pesquisadas, 71% possuem menos de 10 anos de atuação, 13,2% possuem entre 16 e 20 anos de existência, 10,5% entre 15 e 19 anos, e, apenas 5,3% possuem entre 30 e 21 anos de existência – tabela 1.

Período de fundação	Frequência	(%)
De 2000 a 2004	16	42,1
De 2005 a 2009	11	28,9
De 1990 a 1994	5	13,2
De 1995 a 1999	4	10,5
De 1980 a 1989	2	5,3
Total	38	100

Base: 38 respondentes

Tabela 1: Ano de instalação das empresas

Fonte: Pesquisa de Campo

Dos participantes da pesquisa, 50% responderam que iniciaram suas atividades diretamente, no arranjo calçadista Goiânia-Goianira e 50% em outra localidade – tabela 2. Tal fato justifica-se, visto que, as empresas do segmento podem ser consideradas jovens - tabela 1.

Local de fundação	Frequência	(%)
Iniciaram no arranjo	19	50
Iniciamos em outro local	19	50
Total	38	100

Base: 38 respondentes

Tabela 2: Início das atividades

Fonte: Pesquisa de Campo

Dentre as empresas respondentes, 85% são fabricantes de calçados, 7,5 % fabricantes de componentes e 7,5% empresas subcontratada ou facção – tabela 3.

Setores	Frequência	(%)
Fabricante de Calçados	34	85
Fabricante de Componentes	3	7,5
Facção ou Empresa Sub-Contratada no Arranjo	3	7,5
Total	40	100

Base: 38 respondentes - com respostas múltiplas

Tabela 3: Setor da Indústria

Fonte: Pesquisa de Campo

Quanto ao destino da produção, 51,2% responderam outros Estados brasileiros, enquanto, 24,5% Goiânia, 18,6% para cidades do interior do Estado, 1,6% são comercializados para empresas no próprio arranjo, 2,4% tem como destino a exportação e, 1,7% o comércio de Goianira.

Destino da Produção	Frequência	Média (%)
Produção vendida para outros Estados brasileiros	27	51,2
Produção vendida para Goiânia	38	24,5
Produção vendida para outras cidades do Estado de Goiás	25	18,6
Produção vendida para o exterior	4	2,4
Produção vendida para Goianira	6	1,7
Produção vendida para outras empresas do arranjo de Goiânia / Goianira - no caso de produtores de componentes e de insumos para calçados	6	1,6
Total	106	100

Base: 38 respondentes - com respostas múltiplas

Tabela 4: Destino da Produção

Fonte: Pesquisa de Campo

De acordo com os respondentes, os mesmos produzem, aproximadamente, 7500 pares de calçados/dia, uma média simples de 234 pares por empresa. Considerando 22 dias úteis, dentre as empresas pesquisadas a produção estimada é de 165 mil pares/mês.

1. Produção - Calçados	Frequência Empresas	Média
Pares/dia produzidos	32	234 pares/dia
2. Produção - Componentes	Frequência Empresas	Total Produção
Produto: Consertos	1	100 unid / dia
Produto: Cintos	1	10 unid / dia
Produto: Bidinhos	1	10 metros / dia
Produto: Selarias	1	40 unid / dia
Produto: Bolsas	1	15 peças / dia
Produto: Botas	1	15 peças / dia

Base: 38 respondentes

Tabela 5: Quantidade de Produção

Fonte: Pesquisa de Campo

O calçado com cabedal de couro é linha de produção com maior frequência de acordo com os entrevistados; 42,4%, seguidos pelos calçados de cabedal de material sintético com 22,7%, cabedal de tecido foram citados por 18,2%, 10,6% outras linhas de produção, e, 6,1% fabricam botas – tabela 6. Assim, 68,5% são destinados ao público feminino, 17,8% para o masculino e 13,7% para o infantil.

Linha de produtos	Frequência	(%)
Calçado de cabedal de couro	28	42,4

Calçado de material sintético	15	22,7
Calçado de cabedal de tecido	12	18,2
Outros	7	10,6
Botas	4	6,1
Total	66	100
Gênero	Frequência	(%)
Feminino	50	68,5
Masculino	13	17,8
Infantil	10	13,7
Total	73	100

Base: 38 respondentes – com respostas múltiplas

Obs: Percentual calculado em relação ao Tipo de calçados, visto que em alguns casos o entrevistado trabalha com mais de um tipo de linha de produção.

Calçados injetados, Para a prática de esportes, Especiais de segurança, Especiais ortopédicos e Especiais de uso militar

Não foi registrada nenhuma resposta

Tabela 6: Linhas de produtos fabricados

Fonte: Pesquisa de Campo

A pergunta 7 do questionário pretendia avaliar se as empresas mudaram suas linhas de produtos, e, somente, 4 delas afirmaram que houve mudanças. Uma delas encerrou sua produção em 2002 de calçados e iniciou a produção de bolsas. Outra afirmou que, em 2001 deixou de trabalhar com couro e passou a utilizar sintético e tecido como matéria-prima. Uma empresa respondeu que, fabricava até 1996 calçados femininos e masculinos, e, então, deixou a produção de calçados femininos, enquanto, outra empresa abandonou a fabricação de sandálias de plataforma para produzir sandálias modelo rasteirinhas. Porém, dentre os respondentes que afirmaram utilizar o couro como matéria-prima, o couro bovino merece

destaque, 76,3%, seguido pela camurça com 5,3%, e, couros de porco, carneiro, jacaré, avestruz, cobra, búfalo e arraia também foram citados em 2,6% cada. Das empresas que utilizam o tecido, 84,6% o cetim é o mais utilizado, o algodão e a micro fibra representam 7,7%.

Tipo de Matérias-Primas	Fonte	Frequência	% por Fonte
Couros	Gado	29	76,3
	Camurça	2	5,3
	Porco	1	2,6
	Carneiro	1	2,6
	Jacaré	1	2,6
	Avestruz	1	2,6
	Cobra	1	2,6
	Búfalo	1	2,6
	Arraia	1	2,6
Tecidos	Cetim	11	84,6
	Algodão	1	7,7
	Micro Fibra	1	7,7
Madeira	Caixeta	1	100%
Borracha	Borracha	1	100%
Sintético	Plástico	8	67%
	Couro	4	33%
Outros Materiais	Juta	1	6%

Base: 38 respondentes - com respostas múltiplas

Obs: Percentual calculado em relação ao tipo de matéria-prima, visto que em alguns casos o entrevistado utiliza mais de um tipo de material na mesma linha de produção.

Tabela 7: Tipos de matérias-primas pela linha do tempo

Fonte: Pesquisa de Campo

As empresas goianas participantes da pesquisa comercializam seus produtos no mercado interno, geralmente, com marca própria, 60,5% deles afirmaram assim. 28,9% utilizam ora sua marca, ora do comprador, e, somente 10,5% responderam comercializar seus produtos somente com a marca do comprador – tabela 8.

Utilização de marca no mercado interno	Frequência	(%)
Com Marca Própria	23	60,5

Marca Própria e Marca do Comprador	11	28,9
Com Marca do Comprador	4	10,5
Total	38	100
Base: 38 respondentes		

Tabela 8: Comercialização mercado interno

Fonte: Pesquisa de Campo

Dentre as empresas pesquisadas, 86,8% não comercializam seus produtos no mercado externo, apenas 13,2% exportam seus produtos. Destes, 60% os comercializam, ora com marca própria, ora com marca do comprador, 20% exportam com a marca do comprador e 20% somente com marca própria – tabela 9.

Utilização de marca no mercado externo	Frequência	(%)
Não Vende no Mercado Externo	33	86,8
Marca Própria e Marca do Comprador	3	7,9
Com Marca Própria	1	2,6
Com Marca do Comprador	1	2,6
Total	38	100

Base: 38 respondentes

Tabela 9: Comercialização no mercado externo

Fonte: Pesquisa de Campo

Entre as empresas que exportam 80% delas comercializam seus produtos com valores superiores a US\$30, 20% praticam preços de até US\$5. Dentre os entrevistados, 86,8% não comercializam seus produtos no mercado externo – tabela 10.

Valor em US\$ por produto	Frequência	(%)
Não Exporta	33	86,8
Acima de US\$50	3	7,9
Entre US\$30 e US\$50	1	2,6
Até US\$5	1	2,6

Total	38	100
--------------	-----------	------------

Base: 38 respondentes

Tabela 10: Valor comercializado em US\$ no mercado externo

Fonte: Pesquisa de Campo

Quando perguntados sobre os preços comercializados no mercado interno 34,2% responderam que vendem seus produtos entre R\$30,00 e R\$60,00, 28,9% entre R\$10,00 e R\$30,00, 13,2% até R\$10,00, entre R\$60,00 e R\$100,00 foram 13,2% e, 10,5% conseguem valores acima de R\$100,00.

Valor em R\$ por produto	Frequência	(%)
Entre R\$30,00 e R\$60,00	13	34,2
Entre R\$10,00 e R\$30,00	11	28,9
Até R\$10,00	5	13,2
Entre R\$60,00 e R\$100,00	5	13,2
Acima de R\$100,00	4	10,5
Total	38	100

Base: 38 respondentes

Tabela 11: Valor comercializado em R\$ no mercado interno

Fonte: Pesquisa de Campo

Sobre a forma de comercialização de seus produtos, um fato que chamou a atenção foi que 27,6% da produção entre os entrevistados a fazem diretamente ao consumidor final através da internet, 35,5% tem como destino os atacadistas, 21,1% para lojistas, 11,8% por meio de loja própria e, apenas 3,9% por intermédio de representantes – tabela 12.

Distribuição da produção	Frequência	(%)
Para Atacadistas	27	35,5
Direto para o Consumidor Final por meio da Internet	21	27,6
Para Lojistas ou Lojas de Departamentos	16	21,1
Direto para o Consumidor Final por meio de Loja Própria	9	11,8
Para representantes	3	3,9

Total	76	100
--------------	-----------	------------

Base: 38 respondentes - com respostas múltiplas

Tabela 12: Percentual de distribuição no mercado interno

Fonte: Pesquisa de Campo

A pesquisa revelou que, 75,9% da produção é destinada aos segmentos popular e médio, enquanto 24,1% o segmento alto – tabela 13.

Segmento de mercado	Frequência	(%)	(%) Acumulado
Médio	23	42,6	42,6
Popular	18	33,3	75,9
Alto	13	24,1	100
Total	54	100	

Base: 38 respondentes - com respostas múltiplas

Tabela 13: Segmento atendido

Fonte: Pesquisa de Campo

Quando questionados sobre os atributos de seus produtos, a importância da qualidade foi citada em 40,9%, preço em 27,3%, variedade de modelos em 19,7% e, 12,1% valorizam o design. Prazo de entrega e condições de venda não foi citado pelos entrevistados – tabela 14.

Atributos	Frequência	(%)	(%) Acumulado
Qualidade	27	40,9	40,9
Preço	18	27,3	68,2
Variedade de Modelos	13	19,7	87,9
Design	8	12,1	100
Total	66	100	

Base: 38 respondentes - com respostas múltiplas

Prazo de Entrega e Condições de vendas oferecidas pela empresa ao comprador	Não foi registrada nenhuma resposta
---	-------------------------------------

Tabela 14: Principal atributo dos produtos

Fonte: Pesquisa de Campo

A subcontratação é uma prática comum no segmento calçadista, porém, 65,8% dos entrevistados afirmaram que não terceirizam suas atividades. Apenas 34,2% confirmaram tal prática destes, 7,9% utilizam esporadicamente – tabela 15. Dentre as atividades terceirizadas mais utilizadas estão, a preparação com 27,8%, o corte com 22,2%, a montagem e o bordado com 11,1% são as mais utilizadas. Posteriormente, a construção do cabedal, costura, colocação de salto e solado e a fchetação foram citados em 5,6% dos questionários – tabela 16.

Subcontratação de atividades	Frequência	(%)
Não	25	65,8
Sim	10	26,3
Às vezes	3	7,9
Total	38	100

Base: 38 respondentes

Tabela 15: Subcontratação de atividades manufatureiras

Fonte: Pesquisa de Campo

Atividades subcontratadas	Frequência	(%)
Preparação	5	27,8
Corte	4	22,2
Montagem	2	11,1
Bordado	2	11,1
Construção do Cabedal	1	5,6
Costura de Outras Peças	1	5,6
Salto	1	5,6
Solado	1	5,6
Fchetação	1	5,6
Total	18	100

Base: 13 respondentes - com respostas múltiplas

Tabela 16: Atividade subcontratadas

Fonte: Pesquisa de Campo

Dentre as matérias-primas mais utilizadas, o couro representa 31%, tecidos e sintéticos 17% cada, plásticos 15% e borracha também 15%, outras matérias-primas foram citadas apenas em 5% - tabela 17.

Matérias-primas	Frequência	(%)
Couro	31	31
Tecido	17	17
Sintetico	17	17
Plástico	15	15
Borracha	15	15
Outros	5	5
Total	100	100

Base: 38 respondentes - com respostas múltiplas

Tabela 17: Matérias-primas utilizadas

Fonte: Pesquisa de Campo

Sobre a localização dos fornecedores de matérias-primas, 53% estão localizados no próprio arranjo, enquanto 40,9% em outros Estados, e, 6,1% em outras cidades do Estado de Goiás – tabela 18.

Fornecedores de Matérias-primas	Frequência	(%)
No Arranjo Goiânia/Goianira	35	53
Em Outros Estados Brasileiros	27	40,9
Em Goiás	4	6,1
Total	66	100

Base: 38 respondentes - com respostas múltiplas

Tabela 18: Localização dos fornecedores de matérias-primas

Fonte: Pesquisa de Campo

Em relação aos componentes e insumos, 57,4% dos fornecedores das empresas pesquisadas encontram-se no arranjo Goiânia-Goianira, 37,7% estão em outros Estados e, apenas 4,9% em outras cidades de Goiás – tabela 19.

Fornecedores de componentes e insumos	Frequência	(%)
No Arranjo Goiânia-Goianira	35	57,4
Em Outros Estados Brasileiros	23	37,7
Em Goiás	3	4,9
Total	61	100

Base: 38 respondentes - com respostas múltiplas

Tabela 19: Localização dos fornecedores de componentes e insumos

Fonte: Pesquisa de Campo

O fornecimento de máquinas e equipamentos em 55,6% tem origem em outros Estados brasileiros, enquanto, 44,4% são por empresas do próprio arranjo – tabela 20.

Fornecedores de máquinas e equipamentos	Frequência	(%)
No Arranjo Goiânia/Goianira	20	44,4
Em Outros Estados Brasileiros	25	55,6
Total	45	100

Base: 38 respondentes - com respostas múltiplas

Tabela 20: Localização dos fornecedores de máquinas e equipamentos

Fonte: Pesquisa de Campo

Quanto ao conhecimento e participação em políticas públicas ou recebimento de incentivos, 34,2% dos pesquisados afirmaram que desconhecem a existência de algum tipo de benefício ao arranjo produtivo de Goiânia-Goianira, enquanto 65,8% conhecem ou participam de algum tipo de incentivo ou políticas públicas proporcionado pelos atores envolvidos – tabela 21. Mesmo os entrevistados que afirmaram ter conhecimento sobre incentivos e políticas públicas, 73,7% não foram beneficiados, enquanto 26,3% receberam algum tipo de benefício – tabela 22. Dentre as ações que beneficiaram as empresas, os programas de capacitação profissional, treinamento técnico e incentivos fiscais foram os mais citados, em 17,6% cada - tabela 23.

Atores locais	Frequência	(%)
Não participa ou tem conhecimento	13	34,2

FIEG/SENAI/SESI/IEL	12	31,6
SEBRAE	9	23,7
Governo Estadual	2	5,3
Governo Federal	1	2,6
Governo Municipal - Goiania - Goianira	1	2,6
Total	38	100

Base: 38 respondentes - com respostas múltiplas

Tabela 21: Conhecimento sobre programas e ações promovidos por atores públicos e privados
Fonte: Pesquisa de Campo

Benefícios recebidos	Frequência	(%)
Não	28	73,7
Sim	10	26,3
Total	38	100

Base: 38 respondentes

Tabela 22: Benefícios e ações de incentivo para o aumento da competitividade
Fonte: Pesquisa de Campo

Benefícios	Frequência	(%)
Programas de capacitação profissional e treinamento técnico	3	17,6
Incentivos fiscais	3	17,6
Programas de acesso à informação – produção, tecnologia, design, mercados, entre outros	2	11,8
Super Simples	2	11,8
Feiras de negócios	2	11,8
Programas de apoio a consultoria técnica	1	5,9
Estímulos à oferta de serviços tecnológicos	1	5,9
Linhas de crédito e outras formas de financiamento	1	5,9
Programas de estímulo ao investimento	1	5,9
Local doado pelo Governo	1	5,9

Total	17	100
--------------	-----------	------------

Base: 10 respondentes - com respostas múltiplas

Tabela 23: Ações e benefícios recebidos pelas empresas

Fonte: Pesquisa de Campo

Sobre as ações desenvolvidas pela Governança local por meios do SINDICALCE, 43,1% das respostas apontaram que não perceberam nenhuma ação do Sindicato em benefício das empresas, 15,7% das respostas apontaram eventos técnicos e comerciais, 7,8% auxílio na definição de objetivos comuns para o arranjo, 7,8% das respostas estímulo à percepção de ações estratégicas, 5,9% apresentação de reivindicações comuns, 5,9% criação de fóruns para discussão, 3,9% informações sobre matérias-primas, máquinas e equipamentos, assistência técnica e consultoria, enquanto, 3,9% das respostas apontaram ações cooperativas, e, 2% das respostas sinalizaram formas de financiamento, capacitação tecnológica e estímulo ao ensino e a pesquisa.

Ações Desenvolvidas pelo Sindicato	Frequência	(%)
Nenhuma ação	22	43,1
Organização de eventos técnicos e comerciais	8	15,7
Auxílio na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo	4	7,8
Estímulo na percepção de visões de futuro para ação estratégica	4	7,8
Apresentação de reivindicações comuns	3	5,9
Criação de fóruns para discussão	3	5,9
Disponibilidade de informações sobre matérias-primas, equipamentos, assistência técnica, consultoria, entre outras	2	3,9
Promoção de ações cooperativas	2	3,9
Identificação de fontes e formas de financiamento	1	2

Promoção de ações para capacitação tecnológica para as empresas	1	2
Estímulo do desenvolvimento ao ensino e a pesquisa local	1	2
Total	51	100

Base: 38 respondentes - com respostas múltiplas

Tabela 24: Ações desenvolvidas pelo Sindicato em benefícios das empresas

Fonte: Pesquisa de Campo

Sobre as vantagens de estarem inseridos em um arranjo, 22,6% das respostas apontaram a proximidade dos fornecedores de matérias-primas e insumos, 14,2% a facilidade de contratação de mão de obra; proximidade de clientes e consumidores foram apontadas em 13,2% das respostas, 10,4% infraestrutura, disponibilidade de serviços técnicos foram citados em 7,5% das respostas, 6,6% foi o índice de respostas para o baixo custo de mão de obra, proximidade com produtores de equipamentos existência de programas de apoio e promoção e, nenhuma vantagem, proximidade com Instituições de Ensino e pesquisa obteve 4,7% das respostas, e, somente, 0,9% benefícios para micro empresa.

Vantagens	Frequência	(%)
Proximidade com os fornecedores de matérias-primas e insumos	24	22,6
Mão de obra qualificada	15	14,2
Proximidade de clientes/consumidores	14	13,2
Infraestrutura – transporte, comunicação, prédio, entre outros	11	10,4
Disponibilidade de serviços técnicos especializados	8	7,5
Baixo custo de mão de obra	7	6,6
Proximidade com produtores de equipamentos	7	6,6

Existência de programas de apoio e promoção	7	6,6
Nenhuma vantagem	7	6,6
Proximidade com Instituições de Ensino e pesquisa	5	4,7
Benefícios da Micro-empresa	1	0,9
Total	106	100

Base: 38 respondentes - com respostas múltiplas

Tabela 25: Vantagens do arranjo

Fonte: Pesquisa de Campo

5.1 Discussão dos Resultados

As empresas do segmento calçadista de Goiás são jovens, 71% possuem menos de 10 anos de atuação. Assim, 50% das empresas já iniciaram suas atividades no arranjo, pois, os primeiros movimentos para sua formação aconteceram a partir de 2001, sendo efetivamente, criado em 2002, isso pode revelar que a instituição do arranjo impulsionou o crescimento do setor. A partir de então, o número de empresas calçadistas no Estado e, também, no arranjo tem aumentado gradativamente, conforme gráficos 1 e 2. Tal fato aponta que, mesmo com algumas empresas encerrando suas atividades, fato que ficou explícito em Goianira. Em Goiás o setor tem apresenta crescimento a cada ano, o que pode ser reflexo da contribuição do fortalecimento do arranjo.

Uma das diretrizes na formalização do arranjo foi o Projeto Setorial APEX em 2002, e, em 2003 a criação de uma marca ou identidade do APL chamada de Grupo Cerrado Polo Exportador de Calçados. Nenhum dos participantes da pesquisa apontou a marca ou identidade do arranjo conforme previsto no Plano de Desenvolvimento Provisório (SEBRAE, 2007). A criação de tal identidade foi uma tentativa que não obteve o sucesso esperado, o que foi confirmado nas entrevistas em profundidade com o Presidente do SINDICALCE, a representante do SEBRAE e, também, da Rede Goiana de Apoio a Arranjos Produtivos Locais. Esta ação não contou com o apoio dos empresários envolvidos. Atualmente, uma nova

iniciativa em busca de uma identidade, não como um polo exportador, mas como um APL calçadista já consolidado no mercado nacional conforme anexo 1.

A pesquisa apontou que, poucas indústrias calçadistas goianas comercializam seus produtos no mercado exterior, porém, este fato vem ganhando força, principalmente, após a constituição do APL. Os principais destinos da produção goiana são mercados como Emirados Árabes, Estados Unidos, Europa e países vizinhos ao Brasil (MAYER, 2009). Dentre as empresas pesquisadas, 13,2% exportam, porém, a tabela 4 indica que apenas 2,4%, em média, de produção tem como destino o mercado externo. Destes, 80% provavelmente, conseguem agregar valor aos seus produtos, pois, enquanto o valor médio dos produtos brasileiros é de US\$11,35 no mercado externo (ABICALÇADOS/BRAZILIAN FOOTWEAR, 2009) os valores conquistados pelas empresas goianas são superiores a US\$30. Porém, 20% destas empresas praticam preços abaixo da média das exportações brasileiras com valores em até US\$5. Em 2008, 88% das exportações brasileiras são de origem de três Estados: Rio Grande do Sul, Ceará e São Paulo. Mesmo assim, a exportação do calçado goiano não é expressiva. De acordo com o ranking da Abicalçados, Goiás não está entre os dez principais Estados exportadores em US\$ e pares (ABICALÇADOS/BRAZILIAN FOOTWEAR, 2009). A exportação é um fato recente para a Indústria Goiana, o que por sua vez também é para a indústria calçadista, os primeiros movimentos, talvez seja reflexo da instituição do arranjo.

Se o assunto exportação é um fato relativamente novo para a indústria goiana, a comercialização direta por meio da internet também. Dentre os entrevistados, 27,6% afirmaram utilizar este canal para ofertar seus produtos, isso reflete a evolução das empresas com as novas tendências do mercado, não somente como a preocupação com o design, a qualidade dos produtos e a variedade de modelos, mas em outras formas de oferta de seus produtos.

Em relação à matéria-prima utilizada, os entrevistados revelaram que, somente, 31% delas utilizam o couro em sua produção. E, dos que utilizam esta matéria-prima, 76,3% o couro de gado, 5,3% a camurça. Porém, a utilização de outros tipos de couro como porco, jacaré, avestruz, arraia, búfalo e cobra, também, foram citados, talvez uma tentativa de agregar valor aos produtos. O percentual de utilização de couro como matéria-prima da indústria calçadista goiana é o mesmo da produção brasileira em 2007 (BRASILIA, 2009). Goiás ocupou a 4ª posição no ranking dos maiores rebanhos bovinos do Brasil em 2007, atrás apenas, de Mato Grosso, Minas Gerais e Mato Grosso do Sul (IBGE, 2010). Mesmo assim, o couro goiano não é de boa qualidade, ou, é vendido para outros Estados em forma *in natura*,

e, posteriormente, retorna com valor agregado, tal fato foi registrado em entrevistas com o Presidente do SINDICALCE e com a Gestora do APL pelo SEBRAE.

A indústria coureira goiana ainda não pode ser considerada como um segmento organizado, conforme constatação em entrevista com a representante do DIEESE em Goiás. Outra tendência das empresas goianas é a utilização do plástico, sintético e da borracha, que acompanha tal tendência do mercado calçadista nacional (BRASILIA, 2009). Então, se as indústrias calçadistas pretendem alcançar mercados como o europeu, é necessário agregar valor, e, para tal, é imprescindível que isso aconteça em todas as fases da cadeia produtiva. O que não acontece na indústria goiana. A cadeia do couro não está, de fato, inserida na cadeia calçadista. As tentativas em prol de melhorias da qualidade do couro goiano, propostas pelo SEBRAE não obtiveram sucesso. Portanto, calçados de couro serão considerados artigos de luxo, e, a tendência é de aumento de consumo nos países em desenvolvimento (ASSINTECAL BY BRASIL, 2008). Isso poderá tornar a indústria calçadista menos suscetível à concorrência asiática, conhecida pelos baixos custos, porém, com produtos sem diferenciação. A indústria Goyazes, é uma das que apontaram utilizar couros de animais, considerados exóticos. A empresa tornou-se referência em fabricação de botas destinadas a um nicho específico - estilo *country* – reconhecida como líder no mercado nacional, presente nas principais festas de rodeios e exposições agropecuárias, sendo, inclusive, a patrocinadora oficial do evento mais conhecido do segmento, o de Barretos. Esta empresa passou por uma mudança em sua linha de produção, anteriormente, fabricava sapatos masculinos, praticando preços em torno de U\$15, hoje, suas botas chegam a patamares superiores a U\$1000, dependendo da matéria-prima utilizada. Uma das que mais agregam valor é o couro de arraia. Nos primeiros contatos com esta empresa, em 2008, sua fabricação era 80% destinada ao público masculino. Atualmente, 50% é voltado para o público feminino, acompanhando, inclusive, a tendência do próprio arranjo, que poderá em breve destacar-se no cenário nacional como produtor de calçados para tal público. A pesquisa apontou que, a produção de calçados entre os entrevistados, predominantemente, destinada ao público feminino com 68,5%, enquanto, 13,7% infantil e, 17,8% masculino. Assim, como Franca é reconhecida pela fabricação de calçados masculinos, Nova Serrana produtor de esportivos, e, Birigui por calçados infantis, Goiás poderá ser um polo produtor voltado a produção de calçados femininos.

Sobre subcontratação de atividades manufactureiras, o percentual de empresas que afirmaram que utilizam esta prática é pequeno 34,2%, se considerarmos que é comum no setor calçadista, 65,8% dos entrevistados não terceiriza tais atividades. Dentre as atividades

mais utilizadas por aqueles que subcontratam parte de sua produção, estão, a preparação com 27,8% e o corte com 22,2%. Mesmo que, os elos verticais de relacionamentos entre os pesquisados não se apresentaram de forma significativa no fracionamento da produção; as relações de aquisição de matérias-primas, insumos, componentes, máquinas e equipamentos apresentaram índices importantes, 53% compram matérias-primas e 57,4% adquirem insumos no próprio arranjo. Enquanto 44,4% adquirem máquinas e equipamentos, também, de empresas participantes do arranjo. Tais percentuais pode ser reflexo do fortalecimento do arranjo, mesmo que, em Goiás a indústria metal mecânica é pouco desenvolvida, e, a indústria coureira não supre as necessidades do setor calçadista.

Se as relações empresas-fornecedores destacam positivamente, os elos ou laços entre os participantes do arranjo e os atores públicos e institucionais se apresentam de maneira frágil. De acordo com os entrevistados, 34,2% não possuem conhecimento ou não participam de ações em benefício do setor, e, 73,7% dos entrevistados não foram beneficiados por nenhum tipo de política pública ou incentivo para o aumento da competitividade de sua empresa, e, conseqüentemente, do segmento. De acordo com Schmitz (2005) a colaboração é seletiva. A confiança entre os atores tende a aumentar com o amadurecimento das relações entre os atores (BRASIL, 2006). Podemos considerar, tanto a indústria calçadista, quanto o arranjo produtivo de Goiânia-Goianira em fase de consolidação ou amadurecimento. Mesmo que ainda os relacionamentos entre os atores estejam longe do considerado ideal, se é que exista, algumas evidências reforçam sua existência, porém, não se solidificaram. Nas entrevistas qualitativas foram explicitados alguns pontos relevantes da necessidade de maior integração dos elos entre os atores, são elas:

- Descontinuidade de políticas públicas – mudanças de Governo, tanto Municipal, quanto Estadual ocorreram e, assim, ações foram enfraquecidas, ou interferiram na sua continuidade, e também nos projetos. A primeira delas aconteceu logo na implantação das empresas em Goianira, no impasse político no Governo Municipal, que na ocasião impediram que algumas obras de infraestrutura não fossem realizadas conforme planejado como, vias de acesso e asfalto.
- Pouco comprometimento dos empresários. Podemos afirmar que há envolvimento, porém, quando se exige o comprometimento em benefício do setor, isso se torna uma barreira. No momento que, determinados projetos exigem alguma contrapartida, por menor que seja os empresários evidenciam atitudes individualistas. Uma evidência para tal fato é a participação do empresariado em reuniões para definir ações em benefício comum.

- Fragilidade dos projetos, aos quais várias entidades operam com projetos semelhantes. Falta comunicação entre os atores, o que poderia evitar a duplicação de esforços. “Os projetos deveriam ser pensados setorialmente” afirmou Camilla Costa Gestora do APL pelo SEBRAE.

Neste contexto, a cooperação e a articulação conjunta no arranjo de Goiânia-Goianira podem proporcionar novos patamares de competitividade, o que, também, impulsiona o fortalecimento das relações, funcionando como uma questão de causa-efeito. A confiança tende a aumentar com a consolidação do arranjo, que pode emergir de um histórico de benefícios (BRASIL, 2006). E assim, tal relação de confiança poderá impulsionar o arranjo e as empresas a melhorias de desempenho, ou, a eficiência coletiva (SCHMITZ, 2005). Porém, como o arranjo foi fruto de uma mobilização dos atores locais, a sinergia entre eles, somada as potencialidades locais poderão orientar as empresas goianas a vantagens competitivas temporárias ou sustentáveis.

Se os relacionamentos entre os atores locais necessitam se fortalecer, a liderança do APL também. Entre os participantes do arranjo entrevistados, 43,1% deles relataram desconhecer as ações desenvolvidas pelo Sindicato, entidade responsável pela governança do arranjo, enquanto, apenas 3,9% relataram a promoção de ações cooperativas. De acordo com Caporali e Volker (2004) um bom ambiente de governança é mais importante que a disponibilidade orçamentária, e, sua essência deve ser baseada na gestão coletiva. Granovetter (1983) argumenta sobre a importância dos laços ou nós - *weak ties e strong ties* - sendo que, os laços fortes proporcionam o fortalecimento dos relacionamentos internos, e, os laços fracos a relação com o mundo exterior, com outros grupos. Então, dentre os desafios da liderança local, um deles é aglutinar as empresas e empresários; bem como, os atores envolvidos, principalmente, nos relacionamentos internos do arranjo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta dissertação foi descrever o APL calçadista de Goiânia-Goianira, seu desenvolvimento e sua contribuição para as empresas e, conseqüentemente, o fortalecimento do setor no Estado. O arranjo, talvez, não tenha apresentado um dinamismo tão representativo quanto aos Distritos Italianos ou do Vale do Silício, e tampouco quanto ao do Vale do Sinos. Enquanto estes *clusters* apresentavam seus resultados alcançados, em Goiás o setor calçadista encontrava-se em estágio de formação ou embrionário. Os primeiros movimentos do setor goiano deram-se a partir do comércio de produtos fabricados em outros Estados, enquanto, no Vale do Sinos o movimento iniciou-se no século XIX, com as charqueadas, e, posteriormente, os curtumes, a qual impulsionou a indústria calçadista, principalmente, pela abundância em matéria-prima – o couro. No arranjo Goiânia-Goianira, os frigoríficos impulsionaram a movimentação da indústria coureira, porém, efetivamente, isso não foi o bastante, pois, hoje, o couro não participa da cadeia produtiva do calçado. O que poderia ser uma oportunidade pelo fato do aproveitamento das potencialidades locais, acaba por se tornar uma ameaça, afetando a competitividade ou impedindo o melhor desempenho das empresas. No futuro, isso até poderá ser explorado como uma oportunidade, visto que, Goiás ocupa posição de destaque no ranking nacional de produção de couros (IBGE, 2010). Porém, não é a realidade, couros são importados de outros Estados, e, em casos específicos de outros países.

Na pesquisa, algumas evidências foram encontradas no APL calçadista de Goiânia-Goianira que corroboram com estudos de Lastres (2007) que apontam alguns desafios ou barreiras a serem superadas pelos APLs brasileiros, são eles:

- Elos fracos nas relações entre os atores envolvidos;
- Superficialidade nas políticas públicas, e em sua continuidade;
- Estruturas produtivas desarticuladas e fragmentadas;

Além destes, outros devem ser considerados, como: a preparação de mão de obra qualificada; a fragilidade dos projetos e a grande quantidade de empresas atuando na informalidade incrementam esta a lista de desafios a serem superados. Mesmo assim, a constituição do APL, apresenta pontos de sucesso, como a contribuição do polo em Goianira para a economia local, o reconhecimento do calçado goiano no mercado nacional, o crescimento do número de empresas do setor, e, diversas empresas, que, individualmente, apresentam dinamismo, e, que, podem ser consideradas como casos de sucesso – Goyazes,

Scambo e Blitz Calçados. Tais empresas podem, inclusive, serem objetos de estudos de novas pesquisas acadêmicas, pois, a expectativa é que outras pesquisas sejam impulsionadas por este trabalho, não apenas no setor calçadista, mas em outros arranjos que demonstram sinais de dinamismo como o APL de Farmacêutico em Anápolis-Goiânia, Confeções, Moda e Design de Jaraguá, Confeções de Moda Feminina de Goiânia-Trindade-Aparecida de Goiânia, Tecnologia da Informação de Goiânia-Aparecida de Goiânia, dentre outros. Porém, uma limitação desta pesquisa, foi a baixa adesão dos empresários em colaborar com informações, não reconhecendo que, o retorno das contribuições para pesquisas acadêmicas, seja matéria-prima para benefício do segmento, do arranjo e, principalmente das empresas.

Portanto, o incentivo e a contribuição dos empresários para pesquisas, talvez seja, um dos passos para o fortalecimento dos laços de interação entre os atores, pois, dentre eles, estão as Instituições de Ensino e Pesquisa. Tal interação proporcionará o compartilhamento e a socialização de conhecimento, capaz de criar um ambiente propício à inovação. Assim, num enfoque evolucionista, os arranjos mais dinâmicos passam a serem observados como sistemas, com vínculos consistentes com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa, da competitividade e do desenvolvimento local (LASTRES E CASSIOLATO, 2003).

Caporali e Volker (2004) afirmam que os APLs brasileiros não chegaram a desenvolver como os *clusters* mais modernos da economia mundial, mas se apresentam como estruturas socioeconômicas capazes de absorver impactos e choques competitivos, e ainda serem capazes de aproveitar oportunidades de crescimento. Portanto, os desafios a serem enfrentados pelo arranjo calçadista de Goiânia-Goianira são os mesmos de todos os outros APLs brasileiros; desenvolver as potencialidades locais criando um ambiente de simbiose entre a atividade produtiva e a comunidade local.

Neste contexto, as comparações com os *clusters* mais dinâmicos ou modernos, tornam-se até certo ponto inevitáveis. Porém, a luz das teorias sobre os Aglomerados, Distritos Industriais, *Clusters* e Arranjos Produtivos Locais foram parâmetros para visualizar a identidade do APL Calçadista de Goiânia-Goianira, que acumula em suas experiências e conhecimentos ao longo de sua breve existência é resultado de sua trajetória específica, dos problemas enfrentados, das estratégias utilizadas e soluções escolhidas, o qual o torna único (PENROSE, 2006).

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS/BRAZILIAN FOOTWEAR. **Resenha Estatística 2008**. São Paulo, 2008.

_____. **Resenha Estatística 2009**. São Paulo, 2009.

AMARAL FILHO, Jair do. É negócio ser pequeno, mas em grupo. In: CASTRO, Ana Célia (Org.). **Desenvolvimento em Debate, painéis do desenvolvimento brasileiro II**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

AMIN, Ash; ROBINS, Kevin. Industrial districts and regional development: Limits e possibilities. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. (Org.). **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy**. 2. ed. Genova: International Institute For Labour Studies, 1992. p. 185-219.

ASSINTECAL BY BRASIL. **Calçados de couro legítimo serão artigos de luxo**. Disponível em: <<http://ww3.assintecal.org.br/noticias>>. Acesso em: 09 maio 2008.

BECATTINI, Giacomo. Del Distrito Industrial Marshalliano a La <teoria del distrito> Contemporánea: Una breve reconstrucción crítica. **Investigaciones Regionales**, p. 9-32. 08 abr. 2002a.

_____. Os Distritos Industriais na Itália. In: URANI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexandre P. **Empresários e Empregos, nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002b.

_____. The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. (Comp.). **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy**. Geneva: International Institute For Labour Studies, 1992. p. 37-51.

BEDÊ, Marco Aurélio (Org.). **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. São Paulo: SEBRAE, 2006.

BIARDI, Amilcar. Competição e Competição/Cooperação. **O&S**, Bahia, v. 15, n.45, abr./jun 2008.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. Grupo de Trabalho Permanente Para Arranjos Produtivo Locais. **Manual de apoio aos arranjos produtivos locais**. [Brasília]: [s.n.], 2006. 105 p.

_____. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. **Termo de referência para política nacional de apoio ao desenvolvimento de arranjos produtivos locais**. [Brasília]: [s.n.], 2004. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1234181254.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2010

_____. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio. **APL COURO CALÇADISTA GOIÂNIA-GOIANIRA**. Disponível em: <<http://www2.desenvolvimento.gov.br/arquivo>>. Acesso em: 27 dez. 2008.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação Anual de Informações Sociais - Pesquisa Anual de Emprego - 2007 e 2008**. Disponível em <<http://www.mte.gov.br/geral/estatisticas.asp>>. Acesso em 23/04/2010.

BRASILIA. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. **Desenvolvimento da Produção: cadeias produtivas: couro, calçados e artefatos**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/>>. Acesso em: 29 mar 2009.

BRUSCO, Sebastiano. The idea of the Industrial District: Its genesis. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. (Org.). **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy**. Geneva: International Institute For Labour Studies, 1992. p. 10-19.

CAGED/MTE. **Programa de Disseminação de Estatísticas do Trabalho, 2010**. Disponível em <http://www.sgt.caged.gov.br>. Acesso em 06 ago 2010.

CAPECCHI, Vittorio. A history of flexible specialisation and industrial districts in Emilia-Romagna. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. (Org.). **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy**. 2. ed. Geneva: International Institute For Labour Studies, 1992. p. 20-36.

CAPORALI, Renato; VOLKER, Paulo (Org.). **Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais: projeto promos - Sebrae - BID: versão 2.0**. Brasília: Sebrae, 2004. 287 p.

CASSIOLATO, José E.; LASTRES, Helena M. M.. **Arranjos e Sistemas Produtivos Locais na Indústria Brasileira**. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/sindicatos>>. Acesso em: 01 nov. 2009.

_____; LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Org.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. [S.l.]: Relume Dumará, 2003. 556 p.

_____; SZAPIRO, Marina. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E.; MACIEL, Maria Lúcia. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

_____; SZAPIRO, Marina. Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais no Brasil. Rio de Janeiro: Redesist, 2002. Disponível em: <http://redesist.ie.ufrj.br/dados/nt_count.php?projeto=ar1&cod=2>. Acesso em: 24 jan. 2010

CASTRO, Sérgio Duarte de. **Mapeamento das Aglomerações Produtivas Especializadas de Goiás: identificação e caracterização de APLs potenciais no estado**. Goiânia: Sebrae, 2004.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHANDLER, Alfred. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

CORÒ, Giancarlo; MICELLI, Stefano. Industrial Districts as Local Systems of Innovation. **Social Science Research Network**, n. 6, 21 jun. 2007.

CORRÊA, Abidack Raposo. **O Complexo Coureiro-Calçadista Brasileiro**. 14. ed. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, 2001. 65-92 p.

COSTA, Achyles Barcelos da. **Eestudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. Cadeia: Couro-Calçados**. Campinas: Unicamp-IE-NEIT, 2002.

_____. **Modernização e Competitividade da Indústria de Calçados Brasileira**. 1993. 275 f. Tese (Doutorado) - Departamento de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1993.

_____. **Instituições e competitividade no arranjo calçadista do Vale do Sinos**. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2007/>>. Acesso em: 26 dez 2008.

_____. **Ajuste Competitivo de Setores Intensivos em Mão de obra em Mercados Globais:** o arranjo calçadista brasileiro do Vale do Sinos. Disponível em: <<http://www.sep.org.br/artigo>>. Acesso em: 23 dez. 2008.

_____. Organização industrial e competitividade da indústria de calçados brasileira. **Revista Análise Econômica**, Porto Alegre, n. 38, p.45-66, 20 set. 2002.

CUNHA, Adriana Marques da et al. **Relatório de Acompanhamento Setorial Couro e Calçados**. v. 1. Campinas: UNICAMP/ABDI, 2008.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIAS, Neide Selma do Nascimento Oliveira. **Competitividade do arranjo produtivo local de calçados Goiânia – Goianira, (2002 a 2006)**. 2008. 166 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Econômicas, Departamento de Ciências Econômicas, UCG, Goiânia, 2009.

DIEESE. **Conjuntura do Setor de Calçados em Goiás:** Seminário do Setor Industrial promovido pela FTIEG. Goiânia, abr 2010. Apresentação de slides.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE GOIÁS (Goiânia). **Indicadores Econômicos:** Dados de Goiás. Disponível em: <<http://www.fieg.org.br>>. Acesso em: 27 dez. 2008.

_____. **FIEG Notícias:** Informativo do Sistema Federação das Indústrias do Estado de Goiás. Goiânia: FIEG, ano 11, n. 1.335, abr 2010.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made In Brazil:** Desafios Competitivos para a Indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

GRANOVETTER, Mark. **The strength of weak ties:** A network theory revisited. STATE UNIVERSITY OF NEW YORK, v. 1, 201-233, 1983.

_____. Ação Econômica e Estrutura Social: o problema da imersão. **RAE - Eletrônica**, v. 6, n. 1, art. 9, jan/jun 2007.

GOIÁS. Sepin. **Perfil Socioeconômico dos Municípios Goianos:** Histórico dos Municípios. Disponível em: <<http://www.seplan.go.gov.br/sepin>>. Acesso em: 18 abr. 2009.

GURISATTI, Paolo. O Nordeste Italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: URANI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexandre P.. **Empresários e**

Empregos, nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

IETS - INSTITUTO DE ESTUDOS DO TRABALHO E SOCIEDADE. **Criação de um ambiente favorável aos micro e pequenos negócios e desenvolvimento.** Rio de Janeiro: IETS, 2002.

IGLIORI, Danilo Camargo. **Economia dos Clusters Industriais.** São Paulo: Iglu: FAPESP, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat>>. Acesso em: 14/11/2009.

_____. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticia_visualiza.php?id_noticia=1269&id_pagina=1>. Acesso em: 30/07/2010.

KETELS, Christian. **The Development of the cluster concept:** present. Prepared for NRW conference on clusters, Duisburg, Germany, 5 dez. 2003. Disponível em: <<http://www.isc.hbs.edu/>>. Acesso em: 28 dez. 2008.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais,** 2003. Disponível em: <http://redesist.ie.ufrj.br/dados/nt_count.php?projeto=ar1&cod=2>. Acesso em: 24 jan. 2010.

_____. **Avaliação das políticas de promoção de arranjos produtivos locais no Brasil e proposições de ações.** Rio de Janeiro: CGEE, 2007.

_____; CASSIOLATO, José E. (Org.). **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais.** Rio de Janeiro: Redesist, 2003.

_____; _____. ARROIO, Ana (Org.). **Conhecimento, Sistemas de Inovação e Desenvolvimento.** Rio de Janeiro: UFRJ: Contraponto, 2005.

LEMOS, Cristina. Inovação em arranjos e sistemas de MPME – NT 1.3. In: Lastres, Helena M. M. et al (Orgs.). **Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro: UFRJ, 2001.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**: tratado introdutório. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 1 v.

MAYER, Beatrice M. Zanellato F. **Polos Calçadistas. Relatório analítico**: setor: calçados femininos. [s.l]: Sistema de Inteligência Setorial, 2009.

MYLTELKA, Lynn; FARINELLI, Fulvia. De aglomerados locais a sistemas de inovação. In: LASTRES, Helena M. M. et al (Org.). **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005.

NAIME, Laura. Calçados brasileiros buscam espaço na meca da moda. **G1**, São Paulo, 04 mar. 2009. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios>. Acesso em: 01 abr 2009.

PENROSE, Edith. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas: Unicamp, 2006.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **O Risco de depender de commodities**. São Paulo: Gazeta Mercantil, agosto 2004. . Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/interviews/04.08.Gazeta-riscodedependerdecommodities.pdf>>. Acesso em: 2- mai 2010.

PIORE, M. J. E SABEL, C. F. **The second industrial divide**: possibilities for prosperity. Nova Iorque: Basic Books, 1984.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS. **Relatório de Pesquisa 03**: Caracterização, Análise e Sugestões para Adensamento das Políticas de Apoio a APLs Implementadas nos Estados: O caso do Estado de Goiás. Goiânia: BNDES, [200-?].

PORTER, Michael E. Clusters e Competitividade. **HSM Management**, jul./ago 1999. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br>>. Acesso em: 28 dez. 2008.

_____. Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**, Boston, nov./dez 1998. Disponível em: <<http://www.isc.hbs.edu/econ-clusters.htm>> . Acesso em: 29 dez. 2009.

_____. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PUGA, Fernando Pimentel. **Alternativas de apoio a MPMEs localizadas em arranjos produtivos locais**. Rio de Janeiro: BNDES, jun. 2003 (Texto para Discussão, 99)

PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. (Org.). **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy**. 2. ed. Genova: International Institute For Labour Studies, 1992.

RAIS/MTE; **Relação Anual de Informações Sociais/ Ministério do Trabalho e Emprego - Pesquisa Anual de Emprego, 2008**. Disponível em <http://www.mte.gov.br/geral/estatisticas.asp> e <http://www.rais.gov.br>. Acesso em 02 mai 2010.

REDE GOIANA DE APOIO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (Org.). **Desenvolvimento Local**. Disponível em: <http://www2.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/APL/reuPlenarias/Goias.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2008.

_____. **Regimento Interno**. Institui os atos regimentais da Rede Goiana de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais. Goiânia, 2007.

SANTOS, Gustavo Antônio Galvão dos; DINIZ, Eduardo José; BARBOSA, Eduardo Kaplan. Aglomerações, arranjos produtivos locais e vantagens competitivas locais. In: BNDES. **Arranjos produtivos locais**. [s.l.]: BNDES, 2004.

SCHMITZ, Hubert. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 164-200, 1997. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br>>. Acesso em: 27 dez. 2008.
_____; NADVI, Khalid. Clustering and Industrialization: Introduction. **Elsevier Science Ltd**, University Of Sussex, Uk, p. 1503-1514. 1999.

_____. Aglomerações produtivas locais e cadeias de valor: como a organização das relações entre empresas influencia o aprimoramento produtivo. In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E.; ARROIO, Ana. **Conhecimento, Sistemas de Inovação e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: UFRJ: Contraponto, 2005. Cap. 9, p. 321-345.

SEBRAE (Goiás). **Plano de Desenvolvimento: Arranjo Produtivo Local de Confecção de Moda Feminina da Região de Goiânia**. Goiânia, 2006.

_____. **Termo de referência para atuação do sistema SEBRAE em sistemas de arranjo produtivo locais**. Brasília: SEBRAE, 2003.

_____. **Plano de Desenvolvimento Provisório: Arranjo Produtivo Local de Calçados de Goiânia e Goianira.** Goiânia: [s.n.], 2007.

_____. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil: Relatório de Pesquisa.** Brasília: SEBRAE, 2004.

SENGENBERGER, Werner; PYKE, Frank. Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e de política. In: URANI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexandre P. **Empresários e Empregos, nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SMITH, Adam. **Investigação sobre a natureza e a causa da riqueza das nações.** São Paulo: Hemus, 1981.

SUZIGAN, Wilson. **Sistemas produtivos locais no estado de São Paulo: o caso da indústria de calçados de Franca.** Campinas: IPEA/PNUD/UNICAMP, 2000.

VARGAS, M. A. **Micro e Pequenas Empresas em Arranjos Produtivos Locais.** Programa SEBRAE/FEPESE/UFSC/NEITEC de Bolsas de Mestrado. Santa Catarina: [s.n.], 2004.

APÊNDICE A - Modelo Do Questionário

Data da entrevista: ___/___/2010 Entrevistador(a): _____
Local: _____ Cidade: _____
Nome do Entrevistado: _____
Horário: ___ h ___ - ___ h ___

Crítica	Codificação	Digitação	Nº Questionário

PERFIL EMPRESARIAL ATUAL

P.1 – Em que ano esta empresa foi instalada neste local?

Ano de Instalação: _____

P.2 – Esta empresa já atuava neste local, anteriormente, ou iniciaram as suas atividades, diretamente, no arranjo.

1 – Iniciaram no arranjo

2 – Iniciamos em outro local - Qual? _____

P.3 – A sua empresa pertence a qual setor da indústria?

1 - Fabricante de calçados

2 – Curtumes

3 - Fabricantes de máquinas e equipamentos

4 - Fabricantes de componentes... Qual? _____

5 - Facção ou empresa subcontratada por outra dentro do arranjo de Goiânia – Goianira (*Se responder esta, aplique 5.1*)

5.1 - Qual é o tipo de fase ou componente fabricado_____

P.4 – Gostaríamos agora de avaliar o destino da produção da sua empresa em relação a participação no arranjo. Qual é o percentual da:

1 - Produção vendida para Goiânia - ____%

2 - Produção vendida para Goianira - ____%

3 - Produção vendida para outras cidades do Estado de Goiás - ____%

4 - Produção vendida para outros Estados brasileiros - ____%

5 - Produção vendida para o exterior - ____%

6 - Produção vendida para outras empresas do arranjo de Goiânia / Goianira (no caso de produtores de componentes e de insumos para calçados) - ____%

P.5 - Pensando na produção da sua empresa, qual é a quantidade de:

1. (Se Indústria de Calçados) - Pares/dia produzidos: _____

2. (Se Componentes) – Produto: _____

Quantidade / Dia: _____

(litro, kg, metro, peças, etc...)

P.6 – Quais são as linhas de produtos fabricados na sua empresa? (RM)

1 - Calçado injetado: a) infantil; b) feminino; c) masculino

2 - Calçado de material sintético: a) infantil; b) feminino; c) masculino

3 - Calçado de cabedal de couro: a) infantil; b) feminino; c) masculino

4 - Calçado de cabedal de tecido: a) infantil; b) feminino; c) masculino

5 - Calçados especiais para a prática de esportes: quais _____

6 - Calçados especiais de segurança: quais _____

7 - Calçados especiais ortopédicos: quais _____

8 - Calçados especiais de uso militar: quais _____

9 - Botas: () infantil () feminino () masculino

10 - Outros: _____

P.7 – Gostaríamos de avaliar a linha do tempo de sua produção. Quais são as linhas de produtos, o ano de introdução na empresa, se continua com ela, ou quando a encerrou?

	Linha de produto	Ano de introdução	Ano de encerramento	Matéria-Prima utilizada	Continua utilizando?	Se COURO...
EX.:	Calçado de cabedal de couro masculino	1998	2000, ou deixar em branco caso continue com a linha	Pele, Borracha, Tecido, etc...		Tipo de Pele (gado, porco, avestruz, jacaré...)
7.1					1 - Sim 2 - Não	
7.2					1 - Sim 2 - Não	
7.3					1 - Sim 2 - Não	
7.4					1 - Sim 2 - Não	
7.5					1 - Sim 2 - Não	
7.6					1 - Sim 2 - Não	
7.7					1 - Sim 2 - Não	

MERCADOS

P.8 - A empresa vende o seu produto no mercado interno?

1 - Com marca própria _____%

2 - Com a marca do comprador _____%

P.9 - A empresa vende o seu produto no mercado externo?

- 1 - Com marca própria _____%
- 2 - Com a marca do comprador _____%

P.10 - Caso a sua empresa exporte, qual é o preço em US\$ (dólar norte-americano) por par vendido ao importador no mercado externo de sua principal linha de produto?

- 1 - Até US\$5
- 2 - Entre US\$5 e US\$15
- 3 - Entre US\$15 e US\$30
- 4 - Entre US\$30 e US\$50
- 5 - Acima de US\$50
- 6 - Não exporta

P.11 - Qual é o preço em Reais, por par, vendido no mercado interno de sua principal linha de produto?

- 1 - até R\$10
- 2 - entre R\$10 e R\$30
- 3 - entre R\$30 e R\$60
- 4 - entre R\$60 e R\$100
- 5 - acima de R\$100

P.12 - Qual é a porcentagem de suas vendas no mercado interno? (RM)

- 1 - Para atacadistas _____%
- 2 - Para lojistas ou lojas de departamentos _____%

3 – Para representante _____%

4 - Direto para o consumidor final, por meio de loja própria _____%

5 - Direto para o consumidor final, por meio da internet _____%

P.13 - Indique o segmento de mercado que a sua empresa atende (RM)

1 - Popular

2 - Médio

3 - Alto

4 - Outro _____

P. 14 - Qual é o principal atributo do produto, em que o setor, onde a sua empresa atua concorre? [Assinale a alternativa considerada a mais importante para o setor.]

1 - Preço

2 - Qualidade

3 - Variedade de modelos

4 - Design

5 - Prazo de entrega

6 - Condições de venda oferecidas pela empresa ao comprador

7 - Outro: _____

RELAÇÃO COM FORNECEDORES

P. 15. - A empresa subcontrata atividades manufatureiras de terceiros?

1 – Sim

2 - Não

3 - Às vezes. Quando? _____

P.16 - Em caso afirmativo. Quais são essas atividades? (RM)

- 1 - Preparação
- 2 - Costura do cabedal
- 3 - Costura de outras peças
- 4 - Corte
- 5 - Montagem
- 6 - Outro: _____

P. 17 – Quais matérias-primas são utilizadas?

- 1 - Couro ____% - tipo: _____
- 2 - Tecido ____%
- 3 - Plástico ____%
- 4 - Borracha ____%
- 5 - Sintético ____%
- 6 - Outros: ____% - Qual(is)? _____

P.18 - Onde se localizam os fornecedores dessas matérias-primas? (RM)

- 1 - No arranjo de Goianira / Goiânia ____%
- 2 - Em Goiás ____%
- 3 - Em outros Estados Brasileiros ____%
- 4 - No exterior ____%

P.19 - Onde estão localizados os fornecedores de componentes e insumos? (RM)

1 - No arranjo de Goianira / Goiânia ____%

2 - Em Goiás ____%

3 - Em outros Estados brasileiros ____%

4 - No exterior ____%

P.20 - Onde estão localizados os fornecedores de máquinas e equipamentos? (RM)

1 - No arranjo de Goianira / Goiânia ____%

2 - Em Goiás ____%

3 - Em outros Estados brasileiros ____%

4 - No exterior ____%

ATORES LOCAIS

P.21 A empresa participa ou tem conhecimento sobre algum tipo de programa ou ações específicas para o segmento, nas diversas esferas – Pública e Instituições: (RM)

1 – Governo Federal

2 – Governo Estadual

3 – Governo Municipal – Goiânia / Goianira

4 – SEBRAE

5 – FIEG/SENAI/SESI/ IEL

6 - Outras: _____

P.22 Sua empresa foi beneficiada por alguma ação de política pública de incentivo para o aumento da competitividade?

1 – Sim 2 - Não

P.23 Em caso de afirmativo. Quais ações beneficiaram sua empresa? (RM)

1 - Programas de capacitação profissional e treinamento técnico

2 – Programas de apoio à consultoria técnica

3 – Estímulos à oferta de serviços tecnológicos

4 – Programas de acesso à informação – produção, tecnologia, design, mercados, entre outros

5 – Linhas de crédito e outras formas de financiamento

6 – Incentivos fiscais

7 – Programas de estímulo ao investimento

8 – Outros: _____

LIDERANÇA LOCAL - GOVERNANÇA

P.24 Quais ações são desenvolvidas pelo Sindicato em benefício das empresas? (RM) – (MOSTRAR CARTÃO 01)

1 - Auxílio na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo

2 - Estímulo na percepção de visões de futuro para ação estratégica

3 - Disponibilidade de informações sobre matérias-primas, equipamentos, assistência técnica, consultoria, entre outras

4 - Identificação de fontes e formas de financiamento

5 - Promoção de ações cooperativas

- 6 - Apresentação de reivindicações comuns
- 7 - Criação de fóruns para discussão
- 8 - Promoção de ações para capacitação tecnológica para as empresas
- 9 - Estímulo ao desenvolvimento ao ensino e a pesquisa local
- 10 - Organização de eventos técnicos e comerciais
- 11 - Outras: _____

P. 25- Quais são as vantagens que a empresa tem por estar inserida em um arranjo?

(RM) - (MOSTRAR CARTÃO 02)

- 1 – Mão de obra qualificada
- 2 - Baixo custo de mão de obra
- 3 - Proximidade com os fornecedores de matérias-primas e insumos
- 4 - Proximidade de clientes/consumidores
- 5 – Infraestrutura – transporte, comunicação, prédio, entre outros
- 6 - Proximidade com produtores de equipamentos
- 7 - Disponibilidade de serviços técnicos especializados
- 8 - Existência de programas de apoio e promoção
- 9 - Proximidade com Instituições de Ensino e pesquisa
- 10 - Outras: _____

ANEXO A - Logomarca Do Arranjo Calçadista Goiânia – Goianira

ANEXO B – Autorização para Disponibilização do Trabalho Impresso

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

AUTORIZAÇÃO

Eu Caio Márcio Garcia Vieira, CPF 427.637.541-04 autorizo o Programa de Mestrado em Administração da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título A Trajetória da Indústria Coureira Calçadista de Goiânia-Goianira, orientada pelo professor Dr. Achyles Barcelos da Costa, para:

Consulta Sim Não

Empréstimo Sim Não

Reprodução:

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário: Sim Não

Resumo: Sim Não

Capítulos: Sim Não

Quais todos

Bibliografia: Sim Não

Anexos: Sim Não

São Leopoldo, 22/09/2010

Assinatura do Autor

Visto do Orientador