

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DOS *CLUSTERS* CALÇADISTAS DO**  
**ESTADO DE SÃO PAULO – UM ESTUDO MULTICASO**

**KLEBER LUIZ NARDOTO MILANEZE**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DOS *CLUSTERS* CALÇADISTAS DO  
ESTADO DE SÃO PAULO – UM ESTUDO MULTICASO**

Kleber Luiz Nardoto Milaneze

**Dissertação de Mestrado submetida  
ao exame de qualificação do  
Programa de Pós-Graduação da  
Universidade Federal de São Carlos,  
como parte dos requisitos para a  
obtenção do título de Mestre em  
Engenharia de Produção.**

**Orientador: Mário Otávio Batalha**

**SÃO CARLOS**

**2005**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

M637ac

Milaneze, Kleber Luiz Nardoto.

Análise da competitividade dos *clusters* calçadistas do estado de São Paulo – um estudo multicaso / Kleber Luiz Nardoto Milaneze. -- São Carlos : UFSCar, 2006.  
244 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2005.

1. Planejamento estratégico. 2. Indústria do calçado. 3. Cluster. 4. Competitividade. I. Título.

CDD: 658.4012 (20<sup>a</sup>)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
Rod. Washington Luís, Km 235 - CEP 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil  
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 - ramal 232  
Email: [ppgep@dep.ufscar.br](mailto:ppgep@dep.ufscar.br)

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Kleber Luiz Nardoto Milaneze

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 07/12/2005  
PELA COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha  
Orientador(a) PPGEP/UFSCar

Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho  
PPGEP/UFSCar

Prof. Dr. Valdeir Rejanildo Vidrik  
USC

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho  
Coordenador do PPGEP/UFSCar

## AGRADECIMENTOS

Na difícil batalha que travamos diariamente para conseguirmos conquistar nossos sonhos, surgem pessoas que nos servem de guia, de inspiração, de apoio e de coragem para que não desistamos nunca de lutar. Quando comecei a escrever este agradecimento me lembrei de muitas dessas pessoas que cruzaram minha vida e deixaram, de uma maneira ou de outra, sua contribuição, principalmente nos momentos difíceis. Portanto quero agradecê-las com carinho, pois tenho medo de esquecê-las nominalmente.

Primeiramente gostaria de agradecer a meu orientador, Professor Dr. Mário Otávio Batalha que me abriu as portas para o meio acadêmico e tornou realidade meu sonho de cursar o mestrado, esta pessoa me abrilhantou com todo seu conhecimento. Agradeço ao voto de confiança em meu trabalho e o apoio nas horas em que necessitei de seu auxílio, sem ele este trabalho não seria realizado. Hoje além de orientador eu o vejo como um amigo.

Quero agradecer também ao Professor Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho que, com suas ponderações na qualificação desta dissertação, ajudou no enriquecimento desta pesquisa.

Ao Professor Dr. Valdeir Rejanildo Vidrik agradeço por ter aceitado o convite de participar das bancas examinadoras desta dissertação, e principalmente por ter me estimulado e auxiliado a ingressar na carreira acadêmica.

Agradeço aos professores do curso de Mestrado do DEP da UFSCar que se empenharam na transmissão de seus conhecimentos: Profa. Dra. Andréia Lago da Silva, Profa. Dra. Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara e Profa. Dra. Maria Rita Pontes Assumpção.

Para que este trabalho fosse realizado, contei com a ajuda de muitas pessoas que foram se envolvendo no desenvolvimento desta pesquisa. Agradeço a Sra. Regiane (relações públicas) do Sindicato das Indústrias do Vestuário e do Calçado de Birigui, ao Sr. Roberto Santos (o Guto) do Sindicato dos Calçados de Jaú e ao diretor administrativo do Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca Sr. Américo Pizzo Júnior, todos me ajudaram no levantamento das informações do setor calçadistas de suas cidades, bem como, no contato com os empresários para participarem desta pesquisa. Aos diretores, proprietários e gerentes das quinze empresas que responderam a matriz de avaliação meu muito obrigado pela contribuição. Quero agradecer aos secretários de governo Sr. Antonio Liranço e Sr. Nilson das Secretarias de Desenvolvimento Econômico das cidades de Birigui e Jaú respectivamente.

A minha tia Jogeta por ter me levado de carro em fevereiro de 2002 para fazer minha inscrição como aluno especial no Programa de Mestrado do DEP, e até hoje me apóia na realização deste sonho.

Agradeço de maneira especial a meus pais (Cleber Milaneze e Catarina Nardoto Milaneze) e minha futura noiva e esposa Giovana que conviveram comigo durante a construção deste sonho e me ajudaram nos momentos difíceis, principalmente quando algo não saía conforme o planejado, obrigado por todo carinho e compreensão que tiveram comigo neste período.

E agradeço a Deus, pois tudo posso naquele que me fortalece!

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 – Fluxograma da Cadeia Produtiva de Calçados de Couro.....	4
FIGURA 1.2 – Estrutura geral da dissertação .....	9
FIGURA 2.1 – Pólos produtores brasileiros.....	11
FIGURA 3.1 – A evolução típica de promoção econômica .....	30
FIGURA 3.2 – Desenho da relação horizontal no <i>cluster</i> .....	37
FIGURA 3.3 – Variáveis que influenciam e são influenciadas pelo <i>cluster</i> .....	40
FIGURA 3.4 – Processo de Planejamento de um <i>Cluster</i> .....	43
FIGURA 3.5 – Modelo de Desenvolvimento de Sistema Local de Produção Agroindustrial .....	44
FIGURA 3.6 – Apoio aos Arranjos Produtivos com Empresa-Âncora.....	46
FIGURA 3.7 – Apoio aos Arranjos Produtivos sem Empresa-Âncora .....	56
FIGURA 3.8 – O diamante de Porter .....	48
FIGURA 3.9 – Visão de comunidade em rede .....	51
FIGURA 3.10 – A rede de suprimentos com base no inter-relacionamento de amplitude e comprimento .....	52
FIGURA 3.11 – As cinco forma da organização em rede .....	53
FIGURA 3.12 – Tipos de relacionamentos entre redes de empresas .....	55
FIGURA 3.13 – As cinco forças competitivas .....	59
FIGURA 3.14 – Formas de aliança estratégicas em função do grau de interdependência entre as empresas .....	61
FIGURA 4.1 – Principais diferenças entre o método indutivo e o método dedutivo .....	69
FIGURA 4.2 – Foco do trabalho apoiado no Modelo de Desenvolvimento de Sistema Local de Produção Agroindustrial .....	78

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 5.1 – Nível de emprego no setor calçadista de Franca.....	85
GRÁFICO 5.2 – Comportamento da produção e exportação de calçados de Franca.....	86
GRÁFICO 5.3 – Identidade do Produto – SENAI de Franca.....	88
GRÁFICO 5.4 – Fatores de Produção Especializados – SENAI de Franca.....	89
GRÁFICO 5.5 – Flexibilização Produtiva – SENAI de Franca.....	90
GRÁFICO 5.6 – Capacidade Inovadora do Pólo – SENAI de Franca.....	91
GRÁFICO 5.7 – Capital Social – SENAI de Franca.....	93
GRÁFICO 5.8 – Dinâmica Organizacional do <i>Cluster</i> – SENAI de Franca.....	95
GRÁFICO 5.9 – Identidade do Produto – Indústrias de Franca.....	97
GRÁFICO 5.10 – Fatores de Produção Especializados – Indústrias de Franca.....	98
GRÁFICO 5.11 – Flexibilização Produtiva – Indústrias de Franca.....	100
GRÁFICO 5.12 – Capacidade Inovadora do Pólo – Indústrias de Franca.....	101
GRÁFICO 5.13 – Capital Social – Indústrias de Franca.....	103
GRÁFICO 5.14 – Dinâmica Organizacional do <i>Cluster</i> – Indústrias de Franca.....	105
GRÁFICO 5.15 – Comportamento da produção e exportação de calçados de Birigui.....	112
GRÁFICO 5.16 – Identidade do Produto – Secretaria de Birigui.....	113
GRÁFICO 5.17 – Fatores de Produção Especializados – Secretaria de Birigui.....	115
GRÁFICO 5.18 – Flexibilização Produtiva – Secretaria de Birigui.....	116
GRÁFICO 5.19 – Capacidade Inovadora do Pólo – Secretaria de Birigui.....	117
GRÁFICO 5.20 – Capital Social – Secretaria de Birigui.....	119
GRÁFICO 5.21 – Dinâmica Organizacional do <i>Cluster</i> – Secretaria de Birigui.....	120
GRÁFICO 5.22 – Identidade do Produto – SENAI de Birigui.....	122
GRÁFICO 5.23 – Fatores de Produção Especializados – SENAI de Birigui.....	124
GRÁFICO 5.24 – Flexibilização Produtiva – SENAI de Birigui.....	126
GRÁFICO 5.25 – Capacidade Inovadora do Pólo – SENAI de Birigui.....	127
GRÁFICO 5.26 – Capital Social – SENAI de Birigui.....	129
GRÁFICO 5.27 – Dinâmica Organizacional do <i>Cluster</i> – SENAI de Birigui.....	130

GRÁFICO 5.28 – Identidade do Produto – Indústrias de Birigui .....	132
GRÁFICO 5.29 – Fatores de Produção Especializados – Indústrias de Birigui.....	134
GRÁFICO 5.30 – Flexibilização Produtiva – Indústrias de Birigui.....	136
GRÁFICO 5.31 – Capacidade Inovadora do Pólo – Indústrias de Birigui.....	137
GRÁFICO 5.32 – Capital Social – Indústrias de Birigui .....	139
GRÁFICO 5.33 – Dinâmica Organizacional do <i>Cluster</i> – Indústrias de Birigui .....	141
GRÁFICO 5.34 – Nível de emprego no setor calçadista de Jaú.....	148
GRÁFICO 5.35 – Identidade do Produto – Secretaria de Birigui .....	149
GRÁFICO 5.36 – Fatores de Produção Especializados – Secretaria de Birigui .....	151
GRÁFICO 5.37 – Flexibilização Produtiva – Secretaria de Birigui.....	152
GRÁFICO 5.38 – Capacidade Inovadora do Pólo – Secretaria de Birigui.....	153
GRÁFICO 5.39 – Capital Social – Secretaria de Birigui .....	155
GRÁFICO 5.40 – Dinâmica Organizacional do <i>Cluster</i> – Secretaria de Birigui.....	157
GRÁFICO 5.41 – Identidade do Produto – SENAI de Birigui .....	159
GRÁFICO 5.42 – Fatores de Produção Especializados – SENAI de Birigui.....	160
GRÁFICO 5.43 – Flexibilização Produtiva – SENAI de Birigui.....	162
GRÁFICO 5.44 – Capacidade Inovadora do Pólo – SENAI de Birigui.....	163
GRÁFICO 5.45 – Capital Social – SENAI de Birigui .....	165
GRÁFICO 5.46 – Dinâmica Organizacional do <i>Cluster</i> – SENAI de Birigui .....	166
GRÁFICO 5.47 – Identidade do Produto – Indústrias de Birigui .....	168
GRÁFICO 5.48 – Fatores de Produção Especializados – Indústrias de Birigui.....	169
GRÁFICO 5.49 – Flexibilização Produtiva – Indústrias de Birigui.....	171
GRÁFICO 5.50 – Capacidade Inovadora do Pólo – Indústrias de Birigui.....	173
GRÁFICO 5.51 – Capital Social – Indústrias de Birigui .....	175
GRÁFICO 5.52 – Dinâmica Organizacional do <i>Cluster</i> – Indústrias de Birigui .....	177



## LISTA DE TABELAS

TABELA 2.1 – Trajetória histórica do setor calçadista brasileiro .....	11
TABELA 2.2 – Desempenho dos maiores Estados produtores de calçados do país .....	12
TABELA 2.3 – Matéria-prima disponível para fabricação de calçados .....	15
TABELA 2.4 – Características gerais do mercado calçadista brasileiro .....	16
TABELA 2.5 – Principais produtores, exportadores e consumidores de calçados no ano de 2001 .....	16
TABELA 2.6 – Os 10 principais consumidores de calçados brasileiros no ano 2002 .....	17
TABELA 2.7 – Infra-estrutura do <i>Cluster</i> calçadista de Franca .....	20
TABELA 2.8 – Principais empresas calçadistas de Franca .....	21
TABELA 2.9 – Infra-estrutura do <i>Cluster</i> calçadista de Birigui .....	22
TABELA 2.10 – Principais empresas calçadistas de Birigui .....	23
TABELA 2.11 – Infra-estrutura do <i>Cluster</i> calçadista de Jaú .....	24
TABELA 2.12 – Principais empresas calçadistas de Jaú .....	25
TABELA 3.1 – Trajetória das macro-políticas nacionais de desenvolvimento .....	31
TABELA 3.2 – Tipologia de <i>Clusters</i> .....	37
TABELA 3.3 – Esboço das cinco formas de se organizar em rede .....	54
TABELA 3.4 – Formas de cooperação entre empresas em rede .....	57
TABELA 3.5 – Formas de cooperação entre empresas em alianças estratégicas .....	61
TABELA 3.6 – Tipos de governança .....	62
TABELA 4.1 – Esquema de atribuição e valoração das variáveis na ferramenta de pesquisa .....	72
TABELA 4.2 – Instrumento de pesquisa utilizada na coleta de informações .....	74
TABELA 5.1 – Desempenho do setor calçadista de Franca .....	86
TABELA 5.2 – Apresentação dos subfatores de identidade do produto – SENAI de Franca .....	88
TABELA 5.3 – Apresentação dos subfatores de desenvolvimento de fatores de produção especializados – SENAI de Franca .....	89
TABELA 5.4 – Apresentação dos subfatores de flexibilização produtiva – SENAI de Franca .....	91

TABELA 5.5 – Apresentação dos subfatores de capacidade inovadora – SENAI de Franca.....	92
TABELA 5.6 – Apresentação dos subfatores de capital social – SENAI de Franca.....	93
TABELA 5.7 – Apresentação dos subfatores de dinâmica organizacional do <i>cluster</i> – SENAI de Franca.....	95
TABELA 5.8 – Apresentação dos subfatores de identidade do produto – Indústrias de Franca.....	97
TABELA 5.9 – Apresentação dos subfatores de desenvolvimento de fatores de produção especializados – Indústrias de Franca.....	98
TABELA 5.10 – Apresentação dos subfatores de flexibilização produtiva – Indústrias de Franca.....	100
TABELA 5.11 – Apresentação dos subfatores de capacidade inovadora – Indústrias de Franca.....	101
TABELA 5.12 – Apresentação dos subfatores de capital social – Indústrias de Franca....	103
TABELA 5.13 – Apresentação dos subfatores de dinâmica organizacional do <i>cluster</i> – Indústrias de Franca.....	105
TABELA 5.14 – Comparativo das respostas dos agentes pesquisados em Franca.....	106
TABELA 5.15 – Programas desenvolvidos com a união dos membros do <i>cluster</i> .....	110
TABELA 5.16 – Desempenho do setor produtivo de calçados de Birigui.....	112
TABELA 5.17 – Apresentação dos subfatores de identidade do produto – Secretaria de Birigui.....	113
TABELA 5.18 – Apresentação dos subfatores de desenvolvimento de fatores de produção especializados – Secretaria de Birigui.....	115
TABELA 5.19 – Apresentação dos subfatores de flexibilização produtiva – Secretaria de Birigui.....	117
TABELA 5.20 – Apresentação dos subfatores de capacidade inovadora – Secretaria de Birigui.....	118
TABELA 5.21 – Apresentação dos subfatores de capital social – Secretaria de Birigui...	119
TABELA 5.22 – Apresentação dos subfatores de dinâmica organizacional do <i>cluster</i> – Secretaria de Birigui.....	121

TABELA 5.23 – Apresentação dos subfatores de identidade do produto – SENAI de Birigui.....	122
TABELA 5.24 – Apresentação dos subfatores de desenvolvimento de fatores de produção especializados – SENAI de Birigui.....	124
TABELA 5.25 – Apresentação dos subfatores de flexibilização produtiva – SENAI de Birigui.....	126
TABELA 5.26 – Apresentação dos subfatores de capacidade inovadora – SENAI de Birigui.....	127
TABELA 5.27 – Apresentação dos subfatores de capital social – SENAI de Birigui.....	129
TABELA 5.28 – Apresentação dos subfatores de dinâmica organizacional do <i>cluster</i> – SENAI de Birigui.....	131
TABELA 5.29 – Apresentação dos subfatores de identidade do produto – Indústrias de Birigui.....	132
TABELA 5.30 – Apresentação dos subfatores de desenvolvimento de fatores de produção especializados – Indústrias de Birigui.....	134
TABELA 5.31 – Apresentação dos subfatores de flexibilização produtiva – Indústrias de Birigui.....	136
TABELA 5.32 – Apresentação dos subfatores de capacidade inovadora – Indústrias de Birigui.....	137
TABELA 5.33 – Apresentação dos subfatores de capital social – Indústrias de Birigui ...	139
TABELA 5.34 – Apresentação dos subfatores de dinâmica organizacional do <i>cluster</i> – Indústrias de Birigui.....	141
TABELA 5.35 – Comparativo das respostas dos agentes pesquisados em Franca.....	143
TABELA 5.36 – Características das indústrias de calçados jauense.....	145
TABELA 5.37 – Apresentação dos subfatores de identidade do produto – Secretaria de Jaú.....	149
TABELA 5.38 – Apresentação dos subfatores de desenvolvimento de fatores de produção especializados – Secretaria de Jaú.....	151
TABELA 5.39 – Apresentação dos subfatores de flexibilização produtiva – Secretaria de Jaú.....	153
TABELA 5.40 – Apresentação dos subfatores de capacidade inovadora – Secretaria de Jaú.....	154

TABELA 5.41 – Apresentação dos subfatores de capital social – Secretaria de Jaú.....	155
TABELA 5.42 – Apresentação dos subfatores de dinâmica organizacional do <i>cluster</i> – Secretaria de Jaú .....	157
TABELA 5.43 – Apresentação dos subfatores de identidade do produto – SENAI de Jaú .....	159
TABELA 5.44 – Apresentação dos subfatores de desenvolvimento de fatores de produção especializados – SENAI de Jaú.....	160
TABELA 5.45 – Apresentação dos subfatores de flexibilização produtiva – SENAI de Jaú .....	162
TABELA 5.46 – Apresentação dos subfatores de capacidade inovadora – SENAI de Jaú .....	163
TABELA 5.47 – Apresentação dos subfatores de capital social – SENAI de Jaú .....	165
TABELA 5.48 – Apresentação dos subfatores de dinâmica organizacional do <i>cluster</i> – SENAI de Jaú.....	166
TABELA 5.49 – Apresentação dos subfatores de identidade do produto – Indústrias de Jaú .....	168
TABELA 5.50 – Apresentação dos subfatores de desenvolvimento de fatores de produção especializados – Indústrias de Jaú.....	169
TABELA 5.51 – Apresentação dos subfatores de flexibilização produtiva – Indústrias de Jaú .....	171
TABELA 5.52 – Apresentação dos subfatores de capacidade inovadora – Indústrias de Jaú .....	173
TABELA 5.53 – Apresentação dos subfatores de capital social – Indústrias de Jaú .....	175
TABELA 5.54 – Apresentação dos subfatores de dinâmica organizacional do <i>cluster</i> – Indústrias de Jaú.....	177
TABELA 5.55 – Comparativo das respostas dos agentes pesquisados em Jaú.....	179
TABELA 5.56 – Comparativo do desempenho competitivo dos <i>clusters</i> .....	180
TABELA 5.57 – Tipologia dos <i>clusters</i> pesquisados.....	182

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 4.1 – Descrição dos fatores e sub-fatores da ferramenta de pesquisa.....	76
---	----

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiv</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Apresentação.....	1
1.2 Objetivos.....	6
1.3 Questões de Pesquisa.....	7
1.4 Estrutura do Trabalho.....	8
<b>2. O SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO: UM BREVE PANORAMA</b> .....	<b>10</b>
2.1 O Setor Calçadista Brasileiro.....	10
2.2 Características do Setor Calçadista.....	12
2.3 Matéria-Prima.....	14
2.4 Mercado Interno, Importação e Exportação.....	15
2.5 Os Principais Pólos Produtores de Calçados no Estado de São Paulo.....	18
2.5.1 Pólo Produtor de Franca.....	19
2.5.2 Pólo Produtor de Birigui.....	21
2.5.3 Pólo Produtor de Jaú.....	24
<b>3. PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTADO: ALGUNS CONCEITOS DE BASE</b> .....	<b>28</b>
3.1 Desenvolvimento Local.....	29
3.2 Formas Territorializadas de Organização da Produção.....	32
3.2.1 Distrito Industrial.....	33
3.2.2 Ambiente Inovador ( <i>Milieu Innovateur</i> ).....	34
3.2.3 <i>Clusters</i> .....	35
3.2.3.1 Principais Abordagens.....	35
3.2.3.2 Tipos de <i>Clusters</i> .....	37
3.2.3.3 Finalidades do <i>Cluster</i> .....	38
3.2.3.4 Variáveis que Influenciam os <i>Clusters</i> .....	40
3.2.3.5 Estruturação do Plano de Desenvolvimento do <i>Cluster</i> .....	41

3.2.3.6	Estrutura de Governança entre os Agentes do <i>Cluster</i> .....	44
3.3	Redes de Empresas .....	49
3.3.1	Tipos de Relacionamentos em Rede entre as Empresas .....	50
3.3.2	Principais Benefícios da Cooperação em Rede de Empresas .....	57
3.4	Alianças Estratégicas .....	58
3.4.1	Utilização de Alianças Estratégicas na Formalização de Arranjos Distributivos.....	62
3.4.2	Desenvolvimento de Alianças Estratégicas na Busca de Inovações Tecnológicas .....	64
3.4.3	Formação de Alianças Estratégicas para Conquista de Mercados Internacionais.....	65
3.4.4	Desafios e Benefícios das Alianças Estratégicas .....	67
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>68</b>
4.1	Tipo de Pesquisa .....	69
4.2	Escolha dos Casos Estudados .....	70
4.3	Forma de Obtenção dos Dados .....	71
4.4	Tratamento e Análise dos Dados .....	79
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>82</b>
5.1	Franca.....	82
5.1.1	Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Franca.....	87
5.1.2	SENAI de Franca .....	87
5.1.3	Média das Indústrias Calçadistas de Franca .....	96
5.1.4	Comparativo dos Agentes de Franca .....	106
5.2	Birigui .....	107
5.2.1	Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Birigui .....	113
5.2.2	SENAI de Birigui.....	122
5.2.3	Média das Indústrias Calçadistas de Birigui.....	132
5.2.4	Comparativo dos Agentes de Birigui.....	142
5.3	Jaú.....	144
5.3.1	Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Jaú .....	149
5.3.2	SENAI de Jaú.....	158

5.3.3	Média das Indústrias Calçadistas de Jaú.....	167
5.3.4	Comparativo dos Agentes de Jaú.....	178
5.4	Comparativo dos <i>Clusters</i> de Franca, Birigui e Jaú.....	180
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>184</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>187</b>
	APÊNDICE.....	199
	ANEXOS .....	200



## RESUMO

No final da década de 90, foi verificada a adoção internacional de estratégias visando crescimento das exportações e o desenvolvimento sustentado do local, com isso governos, indústrias, fornecedores, instituições de P&D e CT&I, representantes de classe, etc. passaram a buscar uma maior integração para obterem vantagens competitivas desta proximidade, daí então o surgimento dos *clusters* no Brasil. Este trabalho procurou estudar os *clusters* calçadistas do Estado de São Paulo e como seus agentes estão se organizando para a construção e consolidação de um *cluster* competitivo. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi qualitativa exploratória, e se deu através da utilização do estudo de casos múltiplos. No desenvolvimento deste estudo, foram analisados os fatores e subfatores de competitividade, onde foi observado qual a importância de cada um deles para a competitividade do *cluster*, bem como seu nível de implementação segundo a percepção de cada um dos agentes pesquisados. O nível de participação de cada um dos agentes nos *clusters* envolvidos varia de cidade para cidade, conforme pôde ser verificado, bem como cada *cluster* prioriza determinados fatores na busca de uma maior competitividade para o setor calçadista de sua cidade.

**Palavras-chave:** Setor Calçadista, *Cluster*, Competitividade, Fatores e Subfatores de Competitividade.

## ABSTRACT

In the end of the decade of 90, was verified the international adoption of strategies having aimed growth of the exportations and the supported development of the place, with this, governments, industries, suppliers, institutions of P&D and CT&I, class representatives, etc. they had started to search a bigger integration to get competitive advantages of this proximity, from there, it had the appearance clusters in Brazil. This work looked for to study shoes clusters of the State of São Paulo and how its agents are organizing for the construction and consolidation of competitive cluster. The methodology used in this research was qualitative, and it gives through the use of the case study method. In the development of this study, the factors and subfactors of competitiveness had been analyzed, and the importance of each one of them have in the competitiveness of cluster was observed, as well as its level of implementation according to perception of each one of the searched agents. The level of participation of each one of the agents in clusters involved varies of city for city, and each cluster it prioritizes definitive factors in the search of a bigger competitiveness for the shoes sector of its city.

**Key-words:** Shoes Sector, Cluster, Competitiveness, Factors and Subfactors of Competitiveness.

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contém a apresentação do trabalho e a formulação do problema, objeto de estudo. Subseqüentemente encontram-se a justificativa e relevância da pesquisa, os objetivos do trabalho e as hipóteses levantadas. O capítulo também apresenta a estrutura desta dissertação.

### 1.1 Apresentação

No Brasil, na década de 90, foi observada a adoção internacional de estratégias visando o crescimento das exportações e o desenvolvimento sustentado. Esta inserção no mercado global ocorreu através de políticas neoliberais que pregavam mercados livres e facilitavam programas de fusões e privatizações por todo o Brasil.

Diante desta nova situação, o modelo de redes de empresas tornou-se importante para as organizações que queriam ser competitivas em um mercado globalizado. Tal modelo, de acordo com NOHRIA (1992), repousa sobre uma rede de interligações laterais e horizontais dentro das firmas e entre elas. Estas firmas, como forma de aumentar suas vantagens competitivas, buscam modificar seus relacionamentos com os fornecedores, clientes e até mesmo entre concorrentes. Preterindo a distância e as relações competitivas, elas estão estabelecendo relações mais colaborativas que poderão uni-las dentro de uma rede.

Para SILVEIRA & BOCAYUVA (2001) interferir nas redes que ordenam o modo de produção e o padrão de desenvolvimento é fator ainda mais decisivo num contexto que articula: ajuste e reestruturação econômica, empresarial e produtiva; revolução tecnológica; e condicionamentos globais (geopolíticos, culturais e financeiros).

Como poderá ser observado ao longo desta dissertação, várias iniciativas locais próprias estão procurando aumentar seus relacionamentos em rede interorganizacionais, envolvendo os setores privados, governamentais, educacionais, e tecnológicos visando proporcionar o desenvolvimento econômico sustentado do local.

Segundo RISSETE et al. (2003), na década de 90, os *clusters* produtivos locais assumiram relevância como formas de organizar a produção de bens e serviços

---

através de uma melhor integração entre os agentes participantes para a formulação conjunta de políticas públicas e privadas para o fomento das atividades econômicas. Estas políticas buscam a qualificação da mão-de-obra, desenvolvimento tecnológico, crescimento do setor, etc.

Em função das transformações ocorridas nos padrões tecnológicos, na gestão da produção e na comercialização dos produtos caracterizados pela “Nova Competição”, as condições de competitividade das empresas estão sendo cada vez mais influenciadas pela captura de economias externas, de economias de aprendizagem por interação e de sinergias geradas por processos de eficiência coletiva, além da promoção interna de padrões específicos de eficiência das empresas. Dessa forma, a estruturação e o desenvolvimento de *clusters* locais podem contribuir para melhoria na competitividade das empresas, principalmente quanto à orientação de políticas públicas e privadas que propõem criar condições favoráveis para o desenvolvimento dos membros do *cluster*.

As discussões sobre a dinâmica de funcionamento de novas formas de organização, baseadas na flexibilidade e parceria, tem encontrado respaldo teórico em abordagens direcionadas à integração da dinâmica industrial e territorial. As teorias que podem enquadrar-se nesta categoria são: teoria do distrito industrial, de ambientes inovadores, de *clusters*, entre outras (CAMPEÃO 2004). Tais abordagens vêm sendo associadas ao conceito de promoção do desenvolvimento local sustentado.

Os *clusters* produtivos representam formas específicas de ordenação da produção interadas com o fator local e com capacidade autônoma de desenvolvimento. A partir da análise desta dinâmica autônoma existente no interior de certos territórios foram verificadas certas características desses *clusters*, a saber: a implicação dos atores locais e o desenvolvimento de recursos territoriais imateriais específicos; a criação de sinergias e efeitos de aprendizagem entre os atores envolvidos com a finalidade de desenvolver vantagens desta proximidade; a ligação com o ambiente técnico e com o mercado (interno e externo ao território).

É importante fazermos um paralelo desta forma de organização da produção como desenvolvimento de *clusters* calçadistas no Brasil e principalmente no Estado de São Paulo pois, o setor calçadista é de grande relevância para a economia brasileira. Não só pela

---

representatividade de suas exportações, US\$ 1,549 milhões em 2003, mas também pela geração de empregos (ABICALÇADOS, 2004a). Este setor, bem como os outros setores da economia, permaneceu durante anos fechado ao mercado internacional em função de políticas econômicas anteriores (políticas estas relacionadas ao desenvolvimento de indústrias que substituissem importações). Este fato fez com que o processo de inserção das indústrias calçadistas no mercado competitivo global fosse traumática e demorada.

Segundo CORRÊA (2001), os problemas enfrentados pelo setor envolvem a ausência de ferramentas eficientes no controle de custos ao longo do canal e a difusão tecnológica (pois nem todos os membros têm acesso à tecnologia). Até mesmo variáveis de ordem conjuntural podem ser envolvidas, estando estas associadas ao processo de abertura econômica brasileira e aos demais aspectos macroeconômicos.

Este setor, que permaneceu durante muito tempo fechado, vem se defrontando desde o início do Plano Real com um novo concorrente: o produto importado (principalmente oriundo dos países asiáticos). Paralelamente, a competitividade externa dos produtos nacionais também sofreu grande deterioração até o ano de 1999 em função da política cambial.

Tal situação forçou as empresas do setor calçadista a procurarem novas formas de organização da produção para obterem maior competitividade via flexibilização produtiva. O foco na flexibilidade surgiu em função da necessidade delas lidarem com turbulências ambientais como: variação do volume de demanda, mudanças tecnológicas, tendências de moda, entre outros fatores, que acabavam influenciando no mercado dos produtos da empresa e no seu sistema produtivo.

Como pode ser observado, a interação e a sinergia com objetivo de promover melhoria nas condições de competitividade das empresas ocorrem de maneira dinâmica entre os diversos agentes da cadeia calçadista. A figura 1.1 retrata os principais participantes desta cadeia.

---

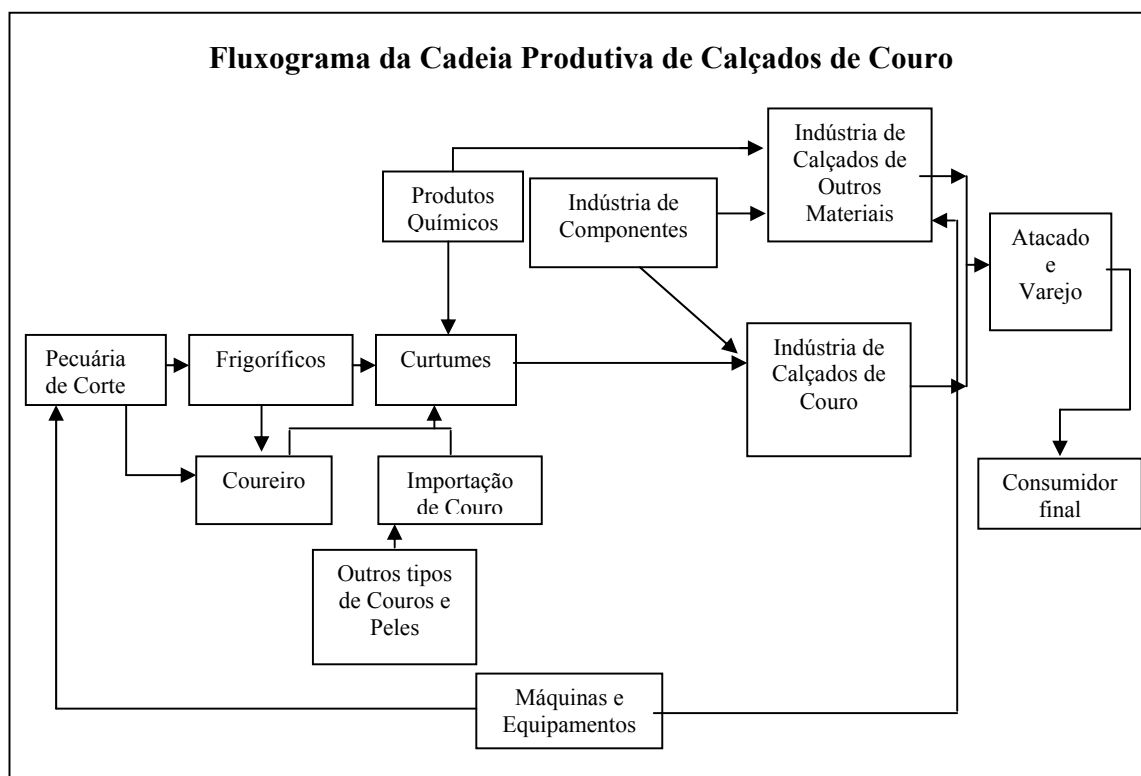


FIGURA 1.1 Fluxograma da Cadeia Produtiva de Calçados de Couro.

Fonte: Adaptado CORRÊA (2001).

Pode-se também considerar neste fluxograma outros agentes que contribuem para o desenvolvimento do setor. Tais agentes compreendem: o governo (Estadual ou local), as entidades de fomento de P&D e CT&I (universidades, centros de pesquisa, instituições de ensino técnico e profissionalizante, etc.) e entidades representativas (sindicatos, associações, etc.).

Estes agentes contribuem ativamente na formulação de estratégias de desenvolvimento local através da formulação de políticas públicas e privadas visando introdução de novas tecnologias, qualificação da mão-de-obra, acesso ao crédito, racionalização da produção, acesso a novos mercados e melhor organização dos participantes.

O Estado de São Paulo é o terceiro pólo exportador de calçados. São Paulo concentra três *clusters* calçadistas localizados nas cidades de Franca, Birigui e Jaú. Embora localizados no mesmo Estado, estes *clusters* apresentam características específicas. O pólo calçadista de Franca é especializado na produção e comercialização de calçados

masculinos, enquanto os pólos de Birigui e Jaú são especialistas em produzir calçados infantis e femininos, respectivamente.

Cada um destes *clusters* produtivos está buscando formas de coordenar a interação entre os agentes (governo, empresas, associações, universidades, etc). Seu objetivo é criar fatores que contribuam para melhorar a competitividade de seus produtos tanto no mercado interno (para concorrer com os calçados importados), quanto no mercado internacional (para colocar calçados em condições de concorrer em termos de preço e qualidade no exterior).

O Estado de São Paulo é o segundo maior pólo calçadista do Brasil em capacidade instalada e o terceiro maior exportador, com um volume de 19.251.607 pares, e com um faturamento em trono de US\$ 146 milhões em 2003 (ABICALÇADOS 2004b).

Para NORONHA & TURCHI (2002) “*o segmento de calçados em couro caracteriza-se pelo uso de mão-de-obra intensiva, pela predominância de empresas de pequeno e médio porte e por um nível relativamente baixo de inovação tecnológica*”. Tomando como base o Brasil, que possui uma capacidade de exportação 164 milhões de pares, tem um consumo aparente de 483 milhões de pares e uma capacidade de produção de 642 milhões de pares, estes fatores qualificam o país como um dos maiores empregadores do mundo na área de calçados – em torno de 250 mil só na indústria de calçados de acordo com informações da ABICALÇADOS (2003b).

Segundo GORINI & SIQUEIRA (1999) o Brasil é o terceiro maior produtor de calçados do mundo, um dos principais exportadores (o sexto maior, com volume aproximado de 189 milhões de pares), e ao mesmo tempo mantém o domínio do mercado interno.

O baixo custo da mão-de-obra do país, a abundância de matéria-prima e a capacidade instalada têm sido observados como vantagens competitivas do Brasil no comércio internacional de calçados.

Os dados apresentados evidenciam a magnitude do setor calçadista e a importância de seu desenvolvimento para a economia brasileira. Porém para o desenvolvimento do setor calçadista no Brasil, assim como em outros países, tem-se

---

verificado a necessidade de equilibrar aspectos econômicos e aspectos sociais para, assim, promover o crescimento econômico e o desenvolvimento social de um território.

Na busca desse equilíbrio é que os pólos calçadistas de Franca, Birigui e Jaú estão adotando estratégias de *clusters* locais de produção. Em concordância com PORTER (1998) estes *clusters* representam uma nova maneira de pensar sobre a localização, desafiando o conhecimento convencional sobre como as empresas deveriam ser configuradas, como as instituições tais como universidades poderiam contribuir para o sucesso competitivo e como os governantes podem promover o desenvolvimento e a prosperidade econômica.

Em função de o setor calçadista ser composto por diversos pólos produtores no país, isto gera demanda de estudo comparativos com a finalidade de analisar regiões com diferentes condições econômicas, históricas e tradições no segmento da produção de calçados (NORONHA & TURCHI, 2002).

Portanto, o estudo destes *clusters* justifica-se como um enfoque mais construtivo para discutir formas de atuação (pública e privada) no nível regional (estadual e local) no sentido de buscar melhores perspectivas de crescimento, emprego e desenvolvimento tecnológico e inserção internacional. Através da análise destes fatores competitivos, que exercem efeito também no nível de investimento e sobre as finanças públicas do local, o intuito deste trabalho é auxiliar os agentes a desenvolver sua rede de relacionamentos.

## 1.2 Objetivos

O presente trabalho tem por objetivo principal analisar as influências de fatores ligados a: identidade do produto, fatores de produção especializados, flexibilidade produtiva, capacidade inovadora, capital social e dinâmica organizacional do *cluster* na competitividade dos *clusters* calçadistas de Franca, Birigui e Jaú. Estes fatores condicionam os outros fatores que o trabalho pretende estudar, tais como: desenvolvimento de novos produtos e tecnologia, acesso dos membros da rede à tecnologia e a informação, qualificação da mão-de-obra dos agentes, organização das atividades entre os agentes, etc.

---



Como objetivos específicos, pretende-se:

- identificar os fatores-chave que influenciam na competitividade dos *clusters* produtivos locais;
- desenvolver um instrumento de pesquisa que permita analisar fatores relacionados a competitividade dos *clusters* calçadistas;
- analisar e comparar como estes fatores influenciam em cada *cluster* calçadista do Estado de São Paulo;
- proporcionar enriquecimento teórico através da estruturação de um modelo que permite a análise de fatores competitivos em *clusters*.

Neste contexto, o trabalho pretende reunir subsídios bibliográficos e empíricos para responder a seguinte questão:

“Qual a importância de fatores como identidade do produto, fatores de produção especializados, flexibilidade produtiva, capacidade inovadora, capital social e dinâmica organizacional do *cluster* na competitividade de cada *cluster* calçadista?”

### 1.3 Questões de Pesquisa

Este trabalho está alicerçado em um conjunto de questões apresentadas a seguir. Essas questões foram determinadas com a finalidade de orientar na condução do processo de pesquisa deste trabalho.

Questão (a). Mesmo encontrando-se no mesmo Estado, cada região desenvolve fatores concorrenciais especializados?

Questão (b). O grau de interação e participação entre os agentes é diferente em cada cidade?

Questão (c). Os fatores que influenciam na competitividade das empresas variam em grau de importância em cada um dos *clusters* calçadistas?

Questão (d). Cada um dos arranjos produtivos possui gargalos os quais influenciam sua competitividade de maneira geral?

Questão (e). O apoio do governo (estadual ou local) é importante para o fortalecimento e o desenvolvimento de um *cluster* produtivo, como o governo participa?

---

Questão (f). A entrada em mercados internacionais tem estimulado as empresas a estreitarem sua rede de relacionamentos para promoverem inovações em seus produtos?

É neste contexto que o presente trabalho está inserido. Considerando-se as especificidades do setor calçadista e o arcabouço teórico existente sobre *clusters*, pretende-se estudar as influências de fatores relacionados ao desenvolvimento de produtos, acesso à tecnologia e a informação, qualificação da mão-de-obra e organização das atividades entre os agentes na competitividade dos *clusters* produtores de calçados de Franca, Birigui e Jaú.

Este trabalho torna-se pertinente, principalmente, em função dos seguintes elementos: da relevância do setor calçadista brasileiro no contexto econômico e social do país, da análise de fatores competitivos que qualificam tanto as grandes quanto as pequenas e médias empresas a concorrerem diante de um mercado global e em constante transformação, e da carência de ferramentas analíticas diretamente ligadas ao setor que auxiliem na formulação de políticas públicas e privadas de desenvolvimento do *cluster*.

Com base neste último elemento, o trabalho pretendeu desenvolver um instrumento de pesquisa que permitisse analisar competitivamente um *cluster* através da ponderação de fatores relacionados à dinâmica organizacional dos agentes participantes, bem como o papel de cada membro dentro do *cluster*.

Tal carência de ferramentas analíticas pode ser resultado do recente desenvolvimento de *clusters* produtivos no Brasil, e do crescimento considerável do setor calçadista nos últimos anos. O instrumento proposto neste trabalho pretende verificar o quanto certos fatores são importantes para a competitividade nos *clusters* calçadistas do Estado de São Paulo.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Esta dissertação apresenta a seguinte estrutura de capítulos conforme descrito na figura 1.2 a seguir.

---

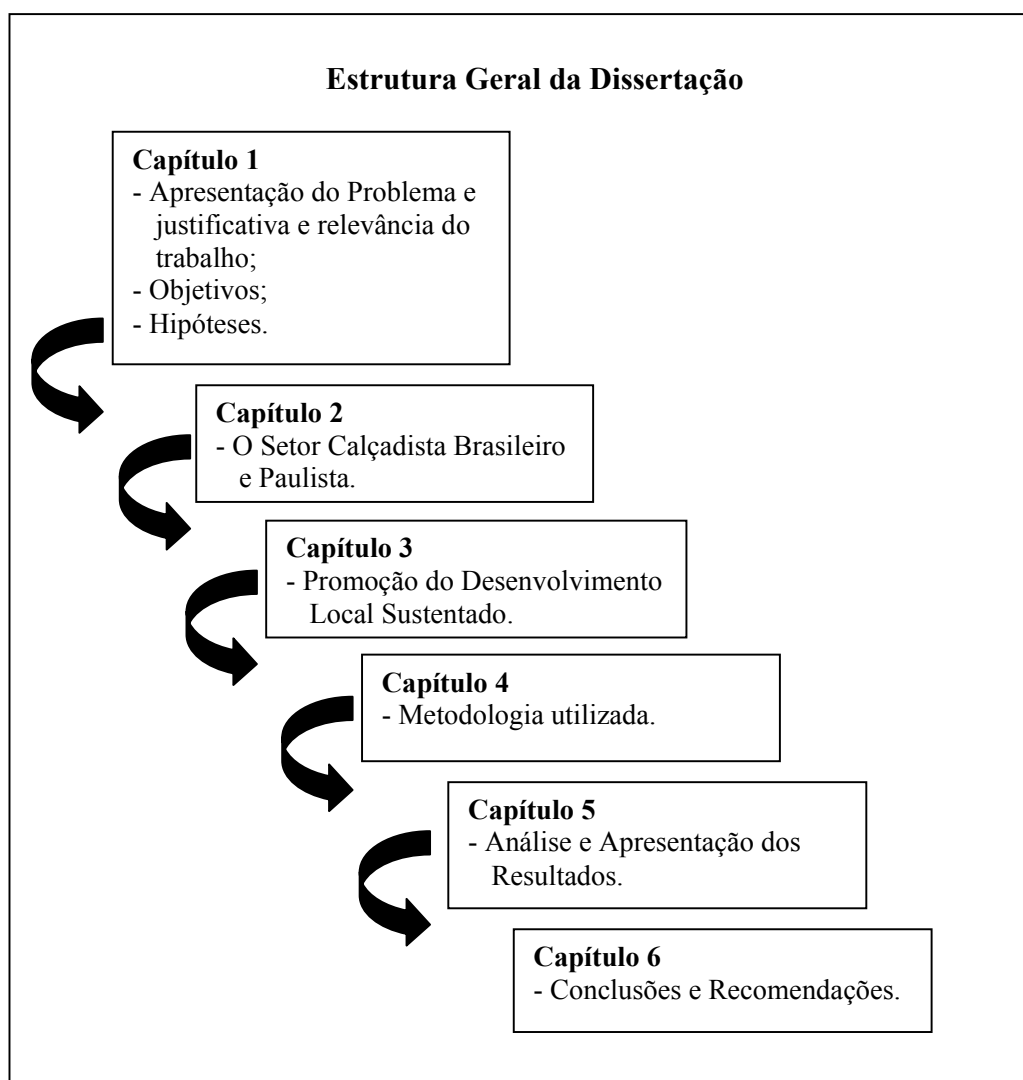


FIGURA 1.2 Estrutura Geral da Dissertação.

Fonte: Autor

## 2 O SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO: UM BREVE PANORAMA

Neste capítulo são apresentadas informações sobre o setor calçadista brasileiro envolvendo a história do setor, suas principais características e seu desempenho no mercado brasileiro e internacional. Também foi feito neste tópico, uma caracterização dos três *clusters* calçadistas do Estado de São Paulo.

### 2.1 O setor calçadista brasileiro

O setor calçadista vem ao longo dos anos ganhando importância no cenário econômico brasileiro. Três razões comprovam tal afirmação. O primeiro fator é que o Brasil é um dos maiores produtores de calçados do mundo (tanto em volume de pares destinados ao mercado internacional, quanto para o abastecimento do mercado interno). O segundo justifica-se pelo número de empregos gerados no setor (em torno de 250 mil). Finalmente, o terceiro, ocorre em função da diversidade de pólos produtores localizados em diferentes regiões do país com condições econômicas, históricas e tradições bastante diferenciadas (GORINI & SIQUEIRA, 1999; CORRÊA, 2001 e NORONHA & TURCHI, 2002).

Historicamente, o setor calçadista brasileiro, iniciou suas atividades no século XIX no Rio Grande do Sul em função dos curtumes instalados por imigrantes alemães e italianos que aproveitaram a disponibilidade de matéria-prima oriunda das charqueadas e, mais tarde, dos frigoríficos. A trajetória histórica do desenvolvimento do setor calçadista pode ser agrupada em cinco diferentes períodos. A tabela 2.1 apresenta as principais características de cada um destes períodos.

<b>Período</b>	<b>Características</b>
Antes do final da década de 1860	A produção de calçados era desenvolvida por uma indústria local em pequena escala, onde toda produção era artesanal, com baixa remuneração e qualificação da mão-de-obra.
1860 – 1920	Inserção da tecnologia oriunda da Europa no final do século XIX, a qual transformou o sistema artesanal de produção, em atividade fabril.
1920 – 1960	Regionalização da produção de calçados e queda na introdução de novas técnicas e aquisição de máquinas. O setor apresentou uma fase de relativa estagnação recuperando sua força na II Guerra Mundial, onde, o setor fornecia coturnos para os exércitos brasileiros e venezuelanos. Neste período começou a ganhar destaque a produção para o mercado exterior.

1970 – 1980	Consolidam-se <i>clusters</i> regionais (Franca e Vale dos Sinos) no qual procurou-se criar ferramentas aplicadas na gestão da produção de empresas calçadistas. O objetivo era padronizar etapas do processo produtivo e reduzir os custos de mão-de-obra. Surgiram neste período técnicas organizacionais tais como: controle de qualidade, planejamento e controle da produção e técnicas produtivas baseadas em novas tecnologias e equipamentos informatizados. O calçado brasileiro passou a ter expressiva importância na pauta das exportações nacionais. Observou-se também um grande avanço tecnológico na área de máquinas para a produção de calçados esportivos.
1990 – Atualmente	No início na década de 90, os governos estaduais da região Nordeste passaram a oferecer incentivos às empresas calçadistas que lá se instalassem. Houve um deslocamento de empresas do Sul e Sudeste para o Nordeste, motivados pelos incentivos oferecidos, pela busca de mão-de-obra mais barata e redução dos custos de produção e de transporte. Isso acontece porque a região possui uma localização privilegiada em relação aos Estados Unidos, o principal importador de calçados brasileiros.

TABELA 2.1 Trajetória histórica do setor calçadista brasileiro.

Fonte: CRUZ (1976); SUZIGAN (1986); REIS (1994) e CORRÊA (2001).

Atualmente, os maiores Estados produtores são o Rio Grande do Sul (Vale dos Sinos), São Paulo (Franca) e Ceará (Fortaleza e região do Cariri). A figura 2.1 apresenta os principais pólos produtores do Brasil.

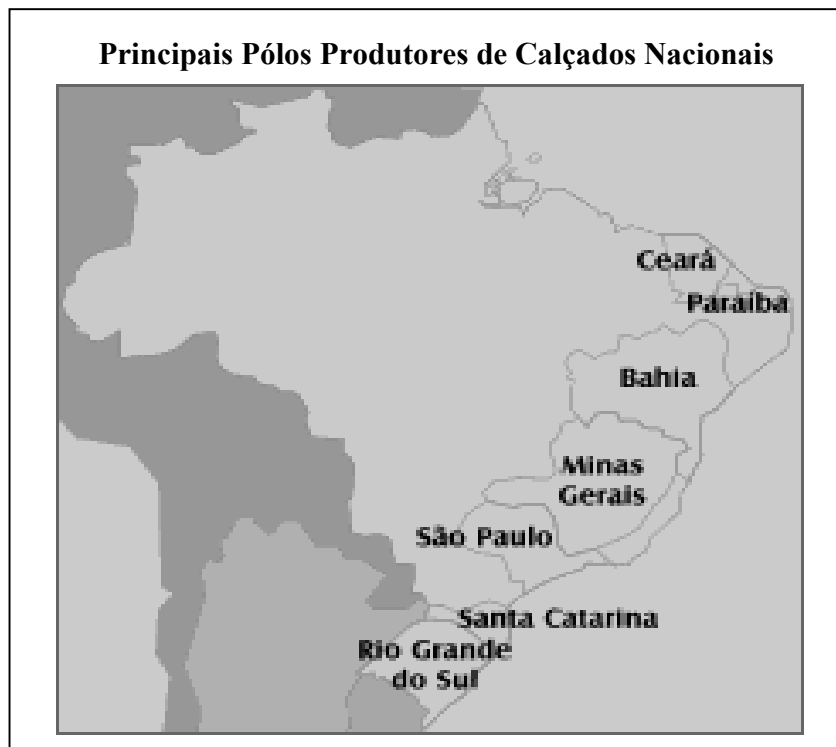


FIGURA 2.1 Pólos produtores brasileiros

Fonte: ABICALÇADOS (2003a)

Desses pólos calçadistas representados no mapa, o Rio Grande do Sul destaca-se como o maior produtor seguido por São Paulo e Ceará. A tabela 2.2 retrata o desempenho dos maiores pólos produtores do Brasil.

Estado	No. de Empresas	Empregos diretos	Volume de pares exportados (2002)	Preço Médio (US\$ 2002)
Rio Grande do Sul	2.773	129.585	114.680.228	10,16
São Paulo	2.092	45.607	14.887.335	7,79
Ceará	198	27.353	23.619.078	4,69

TABELA 2.2 Desempenho dos maiores Estados produtores de calçados do país.

Fonte: ABICALCADOS (2003b) e ABICALCADOS (2003c).

Um ponto interessante a ser observado na tabela 2.2 é que São Paulo ocupa o segundo lugar em capacidade instalada, no entanto, ao se tratar de volume de exportação o Estado fica atrás do Ceará. Este fato ocorre porque o Estado de Ceará vem ganhando destaque na exportação de calçados sintéticos. Porém, em termos de faturamento relacionado à exportação, São Paulo ainda está à frente do Ceará.

## 2.2 Características do Setor Calçadista

O setor calçadista nacional é composto por aproximadamente sete mil empresas que geram em torno de 250 mil empregos. Sua capacidade instalada permite estimar a produção de 650 milhões de pares/ano, sendo 70% destinados ao mercado interno e 30% para exportação (CORRÊA, 2001 e ABICALCADOS, 2003b).

Uma das principais características verificadas no setor calçadista é a predominância, em sua grande maioria, de empresas de pequeno e médio porte. De acordo com NORONHA & TURCHI (2002) o setor coureiro-calçadista é constituído, na maior parte, de indústrias de capital nacional as quais podem ser divididas em quatro grandes seguimentos:

- da indústria de calçados (de couro e de materiais sintéticos);
- de artefatos de couro (bolsas, cintos, pastas, etc.);
- das indústrias de curtume; e
- de componentes para couros e calçados.

Estes segmentos procuram se concentrar próximos uns dos outros para promover dinamismo tecnológico, aumentar a produtividade, aumentar o poder de inovação

---

no lançamento de novos produtos e melhorar a competitividade. Tais concentrações geográficas caracterizam-se pela formação de *cluster*. Este formato organizacional permite que as empresas operem mais produtivamente na busca de insumos como mão-de-obra especializada, máquinas e componentes, além de facilitar o acesso à informação e tecnologia.

Outro fator observado por GORINI et al (2000) é que o setor calçadista apresenta um processo produtivo descontínuo, isto ocorre em função da subcontratação de etapas na produção de calçados. Para GARCIA (1996) as fases de pesponto e costura ainda são muito artesanais desenvolvidas por ateliês e bancas\* terceirizadas. Estes ateliês e bancas são compostos por pequenas propriedades familiares, aos quais prestam estes serviços como complemento de sua renda. Muitas vezes são encontrados nestes locais práticas de trabalho infantil ou o emprego de pessoas idosas bem como, excesso de horas de trabalho para atender os altos volumes solicitados e baixos níveis de remuneração.

Esta característica contribui para a queda nos níveis de salários do setor. Na verdade, verifica-se que os trabalhadores formais do setor calçadista têm salários inferiores aos trabalhadores de outros setores tais como os de alimentação, de vestuários e de bebidas (BAZAN, 2000).

Neste sentido, segundo CORRÊA (2001), o setor calçadista pode ser visto como de baixa tecnologia. O emprego deste tipo mão-de-obra informal, que requer baixa qualificação das pessoas, e a fragmentação do processo produtivo, acabam tornando-se fatores limitadores de automação de todo o processo de produção de calçados, facilitando a entrada de novas micro empresas e estimulando a produção localizada. Como consequência desta concentração produtiva acabam surgindo as aglomerações geográficas.

A busca exacerbada da redução de custos para ganhar competitividade e a fragilidade e inconsistências que envolvem os elos que formam setor calçadista brasileiro, fazem com que os calçados produzidos no Brasil tenham sua inserção dependente no mercado internacional (GEREFFI & KORZENIEWICZ, 1990). Esta dependência diz respeito à submissão das empresas brasileiras frente aos grandes atacadistas internacionais responsáveis por comercializar os calçados brasileiros em outros países. Com isso, a

---

Bancas e ateliês são unidades de produção, que em sua grande maioria apresentam-se de forma artesanal, e são responsáveis por atividades de corte e pesponto no processo de produção de calçados.

presença de intermediários fortes e unidos economicamente faz com que as empresas brasileiras tenham maior poder de negociação.

Esta visão também é compartilhada por NORONHA & TURCHI (2002 p.40) ao afirmar que “*o Brasil, por ser país de periferia do sistema produtivo, tem baixo poder de negociação diante de multinacionais que controlam “design”, marcas e processos produtivos e de comercialização*”.

GORINI et al (2000) relatam que apesar dos calçados exportados levarem a marca “made in Brazil” (em alguns casos nem isso), muitos destes produtos não são identificados como brasileiros, pois não levam o nome do fabricante, mas sim, o do atacadista importador, podendo ser substituídos facilmente, de acordo com a vontade do importador.

Dessa maneira, é fundamental que haja maior cooperação entre as empresas exportadoras – através da criação de agências ou fóruns que realmente sejam capazes de processar temas de interesse de toda a cadeia produtiva – a fim de tornar a marca brasileira mais conhecida internacionalmente. Isto pode ocorrer por meio da participação de empresários ligados ao setor em feiras e outros eventos, bem como a criação de consórcios de exportação substituindo o individualismo empresarial enraizado na cultura local (NORONHA & TURCHI, 2002 e GORINI et al, 2000).

CORRÊA (2001) ressalta que o crescimento em termos de competitividade do setor coureiro-calçadista requer uma forte parceria entre a iniciativa privada, governo e trabalhadores, com o objetivo de promover ações que melhorem a capacidade competitiva do setor produtivo. Tal parceria pode ser construída mediante debates que apontem soluções para os problemas do setor e estabeleçam ações e metas que configurem em uma política para o desenvolvimento do setor produtivo.

### **2.3 Matéria-Prima**

Os sapatos nacionais, por muitos anos, foram tradicionalmente produzidos utilizando como matéria-prima o couro, com o solado também de couro ou borracha natural. Segundo GORINI et al (2000), com o surgimento de materiais sintéticos, novas

---



opções surgiram e os fabricantes de calçados começaram a utilizar matérias-primas alternativas. A tabela 2.3 apresenta os materiais disponíveis em cada década.

1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Couro	Couro	Couro	Couro	Couro	Couro	Couro	Couro Materiais têxteis
Borracha não vulcanizada	Borracha não vulcanizada Borracha vulcanizada	Borracha não vulcanizada Borracha vulcanizada	Borracha não vulcanizada Borracha vulcanizada	Borracha não vulcanizada Borracha vulcanizada	Borracha não vulcanizada Borracha vulcanizada	Borracha não vulcanizada Borracha vulcanizada	Borracha não vulcanizada Borracha vulcanizada
			Policloreto de vinila (PVC)	Policloreto de vinila (PVC)	Policloreto de vinila (PVC)	Policloreto de vinila (PVC)	Policloreto de vinila (PVC)
				Poliuretano (PU)	Poliuretano (PU)	Poliuretano (PU)	Poliuretano (PU)
				Borracha termoplástica	Borracha termoplástica	Borracha termoplástica	Borracha termoplástica
				Poliuretano termoplástico	Poliuretano termoplástico	Poliuretano termoplástico	Poliuretano termoplástico
				Copolímero de etileno e acetato de vinila – EVA	Copolímero de etileno e acetato de vinila – EVA	Copolímero de etileno e acetato de vinila - EVA	Copolímero de etileno e acetato de vinila – EVA

TABELA 2.3 Matéria-prima disponível para fabricação de calçados.

Fonte: Adaptado: GORINI et al (2000).

Apesar desses novos materiais trazerem novas possibilidades, tanto em estética quanto em conforto, eles também trouxeram problemas como qualquer outro material desconhecido no mercado fazendo com que novos equipamentos fossem adquiridos pelos fabricantes e novos conhecimentos fossem transmitidos aos operadores. Estes materiais transformaram as indústrias de calçados bem como as indústrias de componentes de calçados (solas, fivelas, etc.). Tais transformações não se concentraram somente na atividade de produção, mas também nas atividades de marketing e design de produtos (NORONHA & TURCHI, 2002 e GORINI et al, 2000).

## 2.4 Mercado Interno, Importação e Exportação

Concorrer no mercado calçadista envolve um caráter desafiador que exige muito conhecimento e flexibilidade por parte dos empresários. O calçado é um produto sujeito às variações da moda, da diferenciação do produto e da capacidade das empresas em captar os sinais do mercado. Assim, estes atributos vêm assumindo papel cada vez mais importante na determinação da competitividade desse setor (GARCIA, 1996).

O mercado calçadista brasileiro é bastante dinâmico. Além da relativa importância do custo de produção, que age como um determinante da competitividade empresarial, fatores como qualidade, design e prazos de entrega também ganharam importância nas negociações entre os agentes do setor. A tabela 2.4 resume a dinâmica do mercado de calçados brasileiro.

Item	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Produção (1)	541	500	586	520	516	499	580	610	642
Importação (1)	4	44	48	49	29	7	6	6	5
Exportação (1)	165	129	142	142	131	137	160	171	164
Consumo Aparente (1)	379	415	491	427	414	369	426	445	483
Consumo per capita (2)	2,98	2,89	2,82	2,68	2,55	2,21	2,51	2,62	2,84

(1) em milhões de pares

(2) em pares

TABELA 2.4 Características gerais do mercado calçadista brasileiro.

Fonte: Adaptado CORRÊA (2001) e ABICALCADOS (2003b).

Como pôde ser observado na tabela 2.4, entre os anos de 1995 a 1998 os volumes de importação tiveram um aumento significativo, enquanto as exportações apresentaram queda neste mesmo período. Este movimento ocorreu em razão da política cambial, onde a recuperação de mercado aconteceu a partir de 1999 (período este no qual a moeda brasileira sofreu desvalorização). Segundo NORONHA & TURCHI (2002) tais números evidenciam a sensibilidade do mercado calçadista às variações do câmbio e, ao mesmo tempo, demonstram a capacidade dos produtores nacionais manterem-se em um mercado que se tornou consideravelmente competitivo.

Os volumes de produção classificam o Brasil como o terceiro maior produtor de calçados do mundo. Os principais países produtores, exportadores e consumidores mundiais estão representados na tabela 2.5.

Produtores		Exportadores		Consumidores	
País	milhões de pares	País	milhões de pares	País	milhões de pares
China	6.628	China	3.961	China	2.672
Índia	740	Hong Kong	1.667	EUA	1.835
Brasil	610	Itália	353	Índia	682
Indonésia	487	Vietnã	292	Japão	600
Itália	375	Indonésia	193	Brasil	445

TABELA 2.5 Principais produtores, exportadores e consumidores de calçados no ano de 2001.

Fonte: Adaptado ABICALCADOS (2003b).

Do total de calçados produzidos pelas indústrias brasileiras, 70% é consumido no mercado brasileiro enquanto 30% são destinados ao mercado exterior, portanto, o mercado interno de calçados é dominado pelas indústrias nacionais (GORINI et al, 2000; NORONHA & TURCHI, 2002). Ao mesmo tempo, o Brasil é um dos principais exportadores de calçados do mundo, o sexto maior com aproximadamente 171 milhões de pares (ABICALCADOS, 2003b).

Para CORRÊA (2001), a região do Vale dos Sinos (RS) é o maior pólo produtor do Brasil e do mundo. Ela é responsável por aproximadamente 40% da produção nacional e 75% das exportações totais do país. A cidade de Franca (SP) é a segunda maior produtora, suas empresas dedicam-se principalmente à fabricação de calçados masculinos em couro. Este *cluster* é responsável por 6% da produção nacional e 3% das exportações totais.

Os principais países consumidores de calçados brasileiros são Estados Unidos e o Reino Unido. Os dez maiores importadores de calçados do Brasil estão representados na tabela 2.6.

<b>País</b>	<b>US\$</b>	<b>% Exportado</b>	<b>Pares</b>	<b>Preço Médio</b>
Estados Unidos	1.022.935.150	71	102.543.914	9,98
Reino Unido	100.738.629	7	7.167.521	14,05
México	38.511.049	3	5.131.066	7,51
Canadá	37.141.764	3	3.557.821	10,44
Chile	20.144.146	1	2.679.510	7,52
Venezuela	18.202.091	1	3.333.395	5,46
Argentina	15.761.628	1	2.314.235	6,81
Países Baixos	13.187.365	1	1.011.894	13,03
Bolívia	12.542.311	1	2.607.523	4,81
Porto Rico	11.005.564	1	1.388.367	7,93

TABELA 2.6 Os 10 principais consumidores de calçados brasileiros no ano 2002.

Fonte: Adaptado ABICALCADOS (2003b).

Vários aspectos podem ser observados com relação à exportação de calçados brasileiros, sendo um deles bastante evidente. A concentração do volume de vendas destinado ao mercado norte americano (71% do total das exportações). Isto pode gerar uma dependência muito grande dos produtores de calçados brasileiros às exigências desse mercado, bem como torna as exportações de calçados vulneráveis, pois, qualquer ação norte americana pode trazer grandes reflexos no volume de exportações deste produto.

Outro aspecto observado por NORONHA & TURCHI (2002), é que as empresas produtoras de calçados não se sentem ameaçadas no mercado interno (em função do tamanho mercado, e porque 70% da produção total do país é consumida internamente) e poucas empresas vêm explorando o mercado exterior. Isto provoca uma divisão de interesses no setor calçadista, o dos produtores locais e o dos exportadores. Esta situação sintetiza os dilemas do setor calçadista e revela dois pares de lógicas divergentes os quais orientam o comportamento empresarial: o primeiro refere-se à busca de cooperação horizontal versus cooperação vertical, e o segundo atribui-se aos interesses de exportadores e de produtores para o mercado local.

É justamente com relação à busca de cooperação (horizontal e vertical) que este trabalho pretende se inserir. Os ganhos relacionados a esta cooperação vão desde a flexibilização do setor e maximização dos recursos financeiros, materiais e humanos – em função da organização e concentração de produtores – até o aumento do poder de negociação do setor, principalmente no mercado internacional (CORRÊA, 2001 e GORINI et al, 2000).

## **2.5 Os Principais Pólos Produtores de Calçados no Estado de São Paulo**

Segundo a ABICALCADOS (2003d), o número de empresas calçadistas situadas no Estado de São Paulo é de 2.092, estas empresas geram entrono de 45.607 empregos diretos. Em 2002 suas exportações foram de 15 milhões de pares, obtendo um faturamento de US\$ 116 milhões.

No Estado de São Paulo concentram-se três grandes pólos produtores de calçados, estes pólos localizam-se nas cidades de Franca, Jaú e Birigui. Apesar de estarem situados no mesmo Estado, todos eles apresentam tamanhos diferentes e características exclusivas, a principal destas características é que cada um atua em um segmento específico do mercado calçadista.

---

### 2.5.1 Pólo Produtor de Franca

Conhecido como a Capital do Calçado Masculino, o pólo de Franca está localizado geográfica e estrategicamente no eixo mais dinâmico do país, formado por São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, a 400 Km da capital do Estado de São Paulo (SEADE, 2004a). Sua população é de 306,2 mil habitantes.

Para a ABICALCADOS (2003d) Franca é o segundo maior pólo produtor do País. Considerando somente o segmento em que é especializado, calçado masculino de couro, a cidade é o principal pólo produtor.

De acordo com GORINI et al (2000) o pólo calçadista de Franca possui toda a estrutura produtiva de um *cluster*, pois além das fábricas de calçados, a cidade conta também com produtores de insumos (solados, adesivos, curtumes, matrizarias, máquinas e equipamentos), agentes aduaneiros e instituições que procuram prover atividades de P&D e C&T. A tabela 2.7 apresenta a infra-estrutura do setor calçadista de Franca.

Segmento	Descrição do setor
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estradas que cercam a cidade em boas condições (SP-334 e SP-335 ligadas à SP-330 Via Anhanguera);</li> <li>• Malha Paulista (antiga Fepasa);</li> <li>• Conta com um aeroporto local que permite a operação de aeronaves de médio porte;</li> <li>• Está na área de influência da Hidrovia Tietê-Paraná.</li> </ul>
Energia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localiza-se na rota do Gasoduto Brasil-Bolívia.</li> </ul>
Importação e Exportação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conta com a Estação Aduaneira do Interior – <b>Eadi</b>.</li> </ul>
Informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integra a Infovia, rede de fibras ópticas que atravessa o território paulista.</li> </ul>
Sindicato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sindicato das Indústrias Calçadistas de Franca – SindiFran.</li> </ul>
Comércio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franca Shopping;</li> <li>• Shopping do Calçado de Franca;</li> <li>• Shopping do Fabricante (direcionado ao comércio de máquinas, matéria-prima e componentes para as indústrias).</li> </ul>
Ensino médio e profissionalizante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza;</li> <li>• Colégio Técnico Agrícola;</li> <li>• Colégio Técnico Industrial;</li> <li>• Sesi;</li> <li>• Senac;</li> <li>• Senai.</li> </ul>
Ensino Superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidade de Franca – Unifran;</li> <li>• Universidade Estadual Paulista Julio Mesquita Filho – Unesp;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faculdade de Direito de Franca;</li> <li>• Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativa e Contábeis de Franca – Facef.</li> </ul>
Institutos de Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituto de Pesquisas Tecnológicas – IPT;</li> <li>• SEBRAE</li> </ul>

TABELA 2.7 Infra-estrutura do *Cluster* Calçadista de Franca.

Fonte: Adaptado SEADE (2004a).

O pólo de Franca é composto por 500 estabelecimentos que geram 19.800 empregos diretos; sua produção em 2000 e 2001 foi de 32,5 milhões de pares, e em 2002 a produção foi de 30 milhões de pares de calçados, porém sua capacidade instalada é de 37,2 milhões de pares (ABICALCADOS 2003d). Essas empresas dedicam-se principalmente a produção de calçados para o público masculino (75%), e/ou componentes. Segundo GORINI (2000) aproximadamente 10% são grandes empresas, 70% constituem micros e pequenas empresas e 20% empresas de médio porte.

Pode ser observado também a existência de uma série de empresas que prestam serviços à indústria calçadista (as chamadas “bancas”), GORINI et al (2000) afirma que “*algumas empresas de Franca chegam a terceirizar até 100% das etapas de corte do couro, pesponto e costura.*”

De acordo com dados da SEADE (2004a) as principais indústrias localizadas no município estão relacionadas ao setor calçadista, tais como: borracha e solados (Amazonas, MSM, Osbor); fôrmas para calçados (Ital-fôrmas, Inforplas); químicas (Quimican, A tonal); máquinas (Poppi, Ivomaq); couros (Couroquímica, Tropical, Orlando, Belafranca, Della Torre). As indústrias de calçados estão relacionadas na tabela 2.8 a seguir.

<b>Empresa</b>	<b>No. de Funcionários</b>
H. Bettarello Curtidora e Calçados Ltda	882
São Paulo Alpargatas S/A	759
Calçados Sândalo S/A	735
Calçados Samello S/A	640
Fremar Indústria, Com. e Representações	510
Democrata Calçados e Art. de Couro	499
Free Way	350
Pé de Ferro Calçados e Art. de Couro Ltda.	214
Calçados Jacometti Ltda.	198
Calçados Netto Ltda.	197
Calçados Ferracini Ltda.	195

Ind. Com. Calç. Art. Couro Mariner	163
TWA Ind. Comércio de Calçados Ltda.	110
Medieval Art. Couro Ltda.	91
Indústria de Calçados Galvani	84
Aluete Indústria e Com. de Calçados Ltda.	72
Opananken Calçados Ltda..	63

TABELA 2.8 Principais empresas calçadistas de Franca.

Fonte: Adaptado GORINI et al (2000).

Em 2002, as indústrias calçadistas de Franca exportaram 5,9 milhões de pares, apresentando um faturamento de US\$ 97,5 milhões. Este calçado é vendido para 50 países, tendo como principal comprador os Estados Unidos com 76% do total (ABICALCADOS 2003d).

Quanto aos incentivos municipais, a prefeitura auxilia as empresas a localizarem áreas para instalação – tanto nos distritos industriais, facilitando o pagamento, como, no caso de áreas maiores que pertençam ao poder municipal, negociando com os empresários. Segundo informações da SEADE (2004b) os investimentos governamentais no setor de couro e calçados em Franca somaram US\$ 5,56 milhões entre os anos de 1996 a Agosto de 2003.

As indústrias de calçados da cidade concentram 6% da produção nacional – cerca de 29 milhões de pares/ano – sendo a mais sólida base econômica da cidade. Franca tornou-se bastante competitiva através de investimentos tecnológicos e qualificação da mão-de-obra. Suas empresas estão entre as de maior credibilidade do país. Grandes marcas conhecidas internacionalmente têm sua sede ou filial na cidade de Franca. Em função de seu potencial produtor, a cidade acaba sendo rota obrigatória da indústria e do comércio de calçados no Brasil (SEADE 2004a).

### 2.5.2 Pólo Produtor de Birigui

O Pólo Calçadista de Birigui está situado na região noroeste do Estado de São Paulo, a uma distância de 521 Km da capital. Com extensão territorial de 537 quilômetros quadrados, sua população é de aproximadamente 96 mil habitantes (SILVA, 2003). Próximos a cidade de Birigui estão os seguintes municípios: Coroados, Glicério, Bilac, Araçatuba, Penápolis, Braúna, Guararapes, Brejo Alegre, Piacatú, Santópolis do

---

Aguapeí, Clementina, Rinópolis, Gabriel Monteiro e Bento de Abreu; estas cidades também possuem indústria de calçados.

De acordo com a ABICALCADOS (2003d) a cidade é reconhecida como o maior centro fabricante de calçados infantis no Brasil, pois cerca de 85% de sua produção é direcionada para este público.

Segundo SILVA (2003), em 1999 foi formalizado, em Birigui, o primeiro *industrial cluster*, com o objetivo de exportar seus calçados. A partir desta iniciativa, criou-se um consórcio de exportação (APEMEBI – Associação dos Pequenos e Médios Empresários Exportadores de Birigui), composto inicialmente por onze empresários que contavam com o apoio da Apex e do Sebrae de Araçatuba (SUZIGAN et al, 2002).

Para GUIACAL (2004) a cidade tem os insumos necessários que uma fábrica de calçados precisa para produzir, sejam fornecedores de matéria-prima, como também de componentes, máquinas, etc., possuindo mais de 200 empresas revendedoras. A infra-estrutura do *cluster* calçadista de Birigui está representado na tabela 2.9.

<b>Segmento</b>	<b>Descrição do setor</b>
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As estradas que permitem acesso à cidade de Birigui são SP 300 e SP 461;</li> <li>• Malha Paulista (antiga Fepasa);</li> <li>• Conta com um aeroporto local que permite a operação de aeronaves de médio porte;</li> <li>• Está na área de influência da Hidrovia Tietê-Paraná.</li> </ul>
Energia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localiza-se na rota do Gasoduto Brasil-Bolívia (entorno de 10 Km da cidade).</li> </ul>
Importação e Exportação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conta com um Escritório de Serviços Aduaneiros ERGE;</li> <li>• APEMEBI (Associação dos Pequenos e Médios Empresários Exportadores de Birigui) – Consórcio de Exportação.</li> </ul>
Sindicato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sindicato das Indústrias Calçadistas de Birigui.</li> </ul>
Comércio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto, em execução, da construção do Shopping do Calçado.</li> </ul>
Ensino médio e profissionalizante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colégio Técnico Industrial de Birigui;</li> <li>• Sesi;</li> <li>• Senac;</li> <li>• Senai.</li> </ul>
Ensino Superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CESBI – Centro de Ensino Superior de Birigui;</li> <li>• FAIBI – Faculdade de Administração e Informática de Birigui;</li> <li>• FATEB – Faculdade de Tecnologia de Birigui.</li> </ul>
Institutos de Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incubadora de empresas vinculadas ao SEBRAE Araçatuba.</li> </ul>

TABELA 2.9 Infra-estrutura do *Cluster* calçadista de Birigui.

Fonte: ALMEIDA (2004).



Estão instaladas na cidade 184 fábricas de calçados, produzindo aproximadamente 156 mil pares diários – utilizando-se predominantemente de materiais sintéticos – e empregando em torno de 18 mil trabalhadores (SILVA, 2003; ABICALCADOS 2003d). As maiores indústrias da cidade de Birigui estão apresentadas na tabela 2.10, a seguir.

<b>Empresa</b>	<b>No. de Funcionários</b>
Klin Produtos Infantis Ltda	3200
Calçado Kolli's Ind. Com. Ltda (Pampili)	1610
Kiuty Ind. Com. de Calçados Ltda	1200
Bical Birigui Calçados Ind. Com. Ltda	1000
Kidy Birigui Ind. Com. De Calçados Ltda	970
Brink Ind. Com. Calçados Ltda	750
Pé com Pé Calçados Ltda	650
Passo de Anjo	525
Ortopasso Calçados Ltda	500
Tiptoe Ind. Com. Calçados Ltda	480
Pep Nina Ind. Com. Calçados Ltda	400
Sonho de Criança Prods. Infantis Ltda	350

TABELA 2.10 Principais empresas calçadistas de Birigui.

Fonte: ALMEIDA (2004).

Segundo SUZIGAN et al (2002), existe a presença de algumas grandes empresas líderes com redes de subcontratação, mas é grande o número de empresas que são micro e pequenas (cerca de 60%). SILVA (2003) complementa relatando que em função desta descontinuidade do processo produtivo, algumas etapas terceirizadas apresentam características semi-artesanais de produção.

No entanto, as indústrias calçadistas da cidade de Birigui vêm se desenvolvendo, através de organização coletiva. As empresas estão buscando informações do mercado por meio de pesquisa de produto. Tais pesquisas apontam tendências de moda e lançamentos de produtos no exterior, disponibilizando tais informações a um custo acessível às empresas interessadas. Com isso, Birigui tornou-se o terceiro pólo calçadista do Brasil com um volume de exportação de 6,4 milhões de pares por ano (ABICALCADOS, 2003d; GUIACAL, 2004).

### 2.5.3 Pólo Produtor de Jaú

O Pólo Calçadista de Jaú está localizado na região centro-oeste do Estado de São Paulo, a 296 Km da capital. Sua população está em torno de 118,4 mil habitantes (SEADE, 2004c e ABICALCADOS, 2003d). A cidade de Jaú também possui localização privilegiada, pois em um raio de 250 Km, pode-se atingir diversas cidades com mais de 100 mil habitantes e que são referência econômica de suas respectivas regiões (tais como Campinas, Ribeirão Preto, Araraquara, Bauru, Rio Claro e São Carlos).

Segundo ABICALCADOS (2003d) o pólo produtor de Jaú “*é especializado na produção de calçados femininos de couro*”. Esta especialização faz com que o setor busque ações para consolidar a cidade com a imagem de “Capital Nacional do Calçado Feminino” (CROCOMO, 2003).

A cidade está ainda um pouco distante de apresentar uma infra-estrutura semelhante à observada na cidade de Franca, porém caminha para configurar-se em um *cluster* de produção de calçados. A tabela 2.11 retrata a infra-estrutura verificada na cidade de Jaú.

Segmento	Descrição do setor
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estradas que cercam a cidade em ótimas condições (SP-255, SP-225 que liga a Rodovia Washington Luís e SP-304);</li> <li>• Malha Paulista (antiga Fepasa);</li> <li>• Conta com um aeroporto local, particular, pertencente ao Grupo Camargo Correa;</li> <li>• Está as margens da Hidrovia Tietê-Paraná.</li> </ul>
Energia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localiza-se na rota do Gasoduto Brasil-Bolívia.</li> </ul>
Sindicato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sindicato das Indústrias Calçadistas de Jaú - Sindicalçados;</li> </ul>
Comércio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaú Shopping Center;</li> <li>• Shopping do Calçado de Jaú;</li> <li>• Território do Calçado;</li> <li>• Cia do Calçado.</li> </ul>
Ensino médio e profissionalizante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesi;</li> <li>• Senac;</li> <li>• Senai.</li> </ul>
Ensino Superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faculdade de Tecnologia FATEC – mantido pelo centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza;</li> <li>• Fundação Educacional Dr. Raul Bauab;</li> </ul>
Institutos de Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituto de Pesquisas Tecnológicas – IPT;</li> <li>• Parceria com o Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins – CTCCA de Novo Hamburgo (RS);</li> </ul>

	• Agência de Promoção das Exportações – Apex;
--	---

TABELA 2.11 Infra-estrutura do *Cluster* calçadista de Jaú.

Fonte: Adaptado SEADE (2004c).

Cabe ressaltar que apesar da cidade não possuir sub-sede do SEBRAE, o setor mantém estreito relacionamento com o escritório da cidade de Bauru, que fica à 60Km de Jaú. Foi firmada parceria com o Eadi, também da cidade de Bauru, para auxiliar as empresas que já atuam ou desejam explorar o mercado internacional.

Na cidade encontram-se também duas grandes empresas produtoras de embalagens de papel e papelão, a Cartonagem Jauense e a Impressora Brasil.

O pólo calçadista de Jaú possui 220 indústrias de calçados e 200 prestadores de serviços (bancas) classificadas, em sua grande maioria, pequenas empresas que geram entorno de 6.000 empregos diretos, 1.600 indiretos e 4.000 terceirizados números estes apresentados pelo SINDICALÇADOS (2003a). Segundo o próprio sindicato, a capacidade instalada é capaz de produzir 100 mil pares de calçados/dia (porém vem trabalhando com uma ociosidade de 40%). A tabela 2.12 apresenta as principais indústrias calçadistas instaladas na cidade de Jaú.

<b>Empresa</b>	<b>No. de Funcionários</b>
Ferrucci	330
Claudina	200
Mariota	170
Código Cem	160
Dolce Amaro	120
Frozel	112
D´Castro	100
Daniella Gatti	100
Calçados Morelli	100
Di Carrara	98

TABELA 2.12 Principais empresas calçadistas de Jaú.

Fonte: RODRIGUES (2004).

Em geral, o setor calçadista apresenta algumas forças restritivas ligadas a tecnologia que acabam influenciando o desempenho do cluster jauense, o setor caracteriza-se por sua baixa inovação tecnológica interna referente aos processos produtivos e intensivos em mão-de-obra e pela dificuldade de obter informações rápidas no uso da tecnologia (CROCOMO, 2003).

Outra característica observada é a subcontratação de algumas etapas do processo produtivo (principalmente a fase de pesponto). Vale destacar que 80% das empresas da cidade subcontratam alguma atividade (SINDICALÇADOS, 2003b). Este fato também pode ser observado nas indústrias de Novo Hamburgo.

Segundo LEMOS & PALHANO (2000), a terceirização proporciona redução do custo de mão-de-obra e permite um aumento da flexibilidade produtiva, pois confere à firma contratada um rápido ajuste tanto qualitativo como quantitativo às mudanças da demanda auxiliando na configuração da estratégia competitiva das empresas calçadistas. Porém, como relata CROCOMO (2003), as empresas devem tomar muito cuidado com esta terceirização, pois o relacionamento com essas bancas na cidade de Jaú ocorre, em alguns casos, de maneira informal. Como consequência, a qualidade desses serviços terceirizados acaba sendo baixa em função da precarização da mão-de-obra em algumas empresas, tudo isso pode afetar a qualidade do calçado produzido. Portanto, a subcontratação no setor calçadista é positiva, desde que sejam escolhidos parceiros idôneos e o relacionamento entre os membros ocorra de maneira organizada, coordenada e os contratos sejam respeitados.

O pólo calçadista jauense apresenta características positivas importantes. A cidade possui uma infra-estrutura que estimula a concentração de empresas calçadistas na região permitindo aumentar a capacidade de produção conjunta do pólo. O setor apresentou evolução no curto espaço de tempo, sendo composto por empresas de pequeno porte que buscam procurar trabalhar de maneira flexível e versátil.

Segundo o SINDICALÇADOS (2003b) a produção de calçados na cidade é sazonal. Os meses de maior produção são setembro, outubro, novembro e dezembro. De acordo com a ABICALCADOS (2003d) “*em 1999, Jaú produziu 12 milhões de pares de calçados e exportou menos de 5% de sua produção.*”

O mercado internacional está começando a ser explorado por algumas empresas. O principal destino das exportações dos calçados de Jaú são o Mercosul, os Estados Unidos e, em pequena escala, a Europa. A atuação das empresas concentra-se no mercado Sudeste (40% no interior e 35% na grande São Paulo), porém existem clientes na região Sul, Centro-Oeste, Norte e Nordeste. A estratégia de comercialização dos calçados

---

se dá em sua grande maioria através de representantes, mas também são utilizados vendedores e lojas de varejo para fazer o produto chegar ao consumidor (SINDICALÇADOS, 2003b).

A prefeitura municipal oferece alguns incentivos para atrair novos investimentos. Entre eles estão: isenção de IPTU e ISS pelo prazo de 10 anos; doação de terreno; execução de obras de infra-estrutura necessária para instalação da empresa e isenção de taxas para aprovação de plantas. Segundo dados da SEADE (2004d) os investimentos governamentais no setor de couro e calçados em Jaú somaram US\$ 300 mil entre os anos de 1996 a Agosto de 2003.

---

### 3 PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTADO: ALGUNS CONCEITOS DE BASE

As discussões sobre desenvolvimento sustentável não é algo que surgiu recentemente junto com a globalização. Tais reflexões ganharam corpo na década de 70, quando as preocupações com a qualidade de vida e com os problemas ambientais contemporâneos começaram a se destacar no cenário mundial.

Neste capítulo, são abordados referenciais teóricos que permitiram um melhor entendimento do assunto e dos conceitos envolvidos no trabalho, bem como contribuíram para nortear os temas considerados relevantes na estruturação do instrumento de pesquisa.

Os temas tratados neste capítulo estão dispostos da seguinte maneira:

- **Desenvolvimento Local** – neste item são discutidas formas de contribuição dos agentes para promover a elevação da eficiência produtiva e valorização do território;
- **Formas Territorializadas de Organização da Produção** – são apresentadas formas para estruturação de agrupamento de empresas no formato de distritos industriais, ambientes inovadores e principalmente *clusters* produtivos, com a finalidade de organizar a participação dos diversos agentes, para promoção do crescimento econômico e desenvolvimento social do local;
- **Rede de Empresas** – neste item são abordadas formas organizacionais de as empresas se organizarem em rede para criarem mecanismos de cooperação com o objetivo de promoverem ganhos mútuos entre os agentes da rede e;
- **Alianças Estratégicas** – são apresentados alguns instrumentos para estimular o alinhamento das estratégias competitivas globais das firmas para criação de relacionamentos baseados na confiança mútua entre os participantes da rede, bem como são mostrados os principais benefícios trazidos pelo estímulo de alianças estratégicas.

Assim, o capítulo está subdividido nessas quatro áreas conceituais obedecendo a uma lógica de complementariedade e inter-relação, onde o objetivo não foi

---

esgotar o assunto referente a cada um deles, mas sim, alicerçar a pesquisa em um referencial teórico consistente.

### **3.1 Desenvolvimento Local**

As iniciativas de desenvolvimento local surgiram, em muitos países, com o intuito de promover ações próprias para reativar o desenvolvimento econômico. Tais ações buscavam mobilizar o setor produtivo (os empresários) e a população local com o objetivo de gerar emprego, renda e consumo, bem como, criar fatores competitivos locais especializados. A idéia contrapunha-se a iniciativas centralizadoras de políticas ligadas a um Governo Central mais distante do local.

Na concepção de THOLLENT (2000), o desenvolvimento local trata-se de uma forma de desenvolvimento, concentrada em uma base territorial, no âmbito de uma cidade ou microrregião, geralmente impulsionada por entidades públicas municipais, com a participação dos demais atores sociais. A idéia de desenvolvimento local procura integrar todos os aspectos da realidade do território considerado, entre os quais, o econômico, o social, o educacional, o ecológico e o cultural.

PORTER (1998) comenta que uma nação não pode mais ficar adormecida sobre suas riquezas naturais, mão-de-obra farta, capital e infra-estrutura. Torna-se importante criar fatores de produção como, por exemplo, recursos humanos habilitados ou uma base científica adequada, pois é a taxa de evolução dessas variáveis que indicará se uma nação é mais eficiente do que outra.

As discussões sobre desenvolvimento local concentram-se na capacitação dos recursos endógenos – materiais e humanos – e na verificação das potencialidades locais pré-existentes para o desenvolvimento de um território. Dentre estes fatores, são analisadas a participação dos agentes locais como essencial ao processo de desenvolvimento, sobretudo no que diz respeito às entidades governamentais locais, bem como as instituições privadas e as organizações locais. A integração e o associativismo desses agentes, e a potencialização das vocações produtivas territoriais contribuirão para o desenvolvimento local integrado e sustentável (JORDÁN & ZAPATA, 1997; COELHO & FONTES, 1998; GONI, 1999; ZAPATA et al, 2001).

---

Segundo STAMER (2000), as cidades e regiões que praticam uma política de localização ativa e criativa tendem a apresentar um sistema de promoção econômica de maneira evolutiva conforme apresentado na figura 3.1.



FIGURA 3.1: A evolução típica de promoção econômica.

Fonte: Adaptado STAMER (2000).

As ações que compõem uma política de desenvolvimento local podem ser concentradas em três esferas:

- Promoção econômica – preparação e reciclagem de terrenos; criação de distritos e condomínios de alta qualidade; fortalecimento da imagem e fatores não tangíveis;
- Promoção de emprego – desenvolver programas de emprego e renda e qualificação profissional; construir casas populares;
- Planejamento urbano e regional – criar espaços estruturados; criar um perfil específico do local; aumentar a qualidade urbana e o meio ambiente.

A trajetória histórica de políticas direcionadas ao desenvolvimento local no Brasil foi marcada pela ausência de um enfoque regionalizado no qual, o Estado assumia o papel de agente principal que acabava decidindo e controlando as políticas industriais, tecnológicas e públicas (através da adoção de medidas legais, administrativas e

A agenda 21 corresponde a um plano estratégico que constitui, a mais ousada e abrangente ação de se promover em escala global, um novo padrão de desenvolvimento, conciliando métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica.



institucionais centralizadas). A tabela 3.1 apresenta o às políticas de desenvolvimento adotadas no Brasil nas últimas décadas.

<b>Década</b>	<b>Política Governamental</b>
40, 50 e 60	Modelo Cepalino – ISI (Indústria de Substituição de Importações).
70	Milagre econômico – Plano de Desenvolvimento Econômico (PDE)
80	“Década Perdida” – Ausência de Políticas Industriais
90	Modelo da globalização – Políticas de Integração Competitiva e de Inserção no Mercado Global.

TABELA 3.1: Trajetória das macro-políticas nacionais de desenvolvimento  
Fonte: Adaptado RODRIGUES & RODRIGUES (2003).

Como pôde ser observado, a década de noventa foi marcada pela abertura de mercado e pelo aumento da competitividade. Competitividade esta, que segundo KIELSON (1994), propõe novos paradigmas competitivos que reforçam e suportam a força de uma região como possível base de operações para o processo de globalização. Para que uma região possa ser considerada base de operações para o processo de globalização depende de sua vocação regional (atrativos oferecidos) e dos incentivos aplicados através de políticas públicas.

De acordo com discussões realizadas no ENEGEP (2003) as políticas industriais hoje funcionam como um *mix* de políticas horizontais (políticas gerais – aquelas que atingem a economia como um todo) e de políticas setoriais (políticas *Ad hoc* – aquelas que respeitam as especificidades de cada setor).

Dois fatores podem ser considerados importantes para a competitividade local. O primeiro é a localização geográfica de determinado grupo de empresas (por exemplo, indústrias, fornecedores, distribuidores), e o segundo, são os aspectos infra-estruturais da região, sendo que estes fatores também proporcionam uma valorização do território.

Para RODRIGUES & RODRIGUES (2003) a valorização do território onde os produtos são produzidos não é apenas uma vantagem mercadológica. Outra vantagem observada diz respeito à possibilidade de cooperação entre as diversas empresas do mesmo ramo, entre seus fornecedores, centros e institutos de pesquisa, universidades, etc, fazendo

com que estes agentes ganhem vantagem econômica e estratégica com a localização. Neste sentido, o surgimento do conceito de *cluster* vem propor uma maneira de criar um link de cooperação mútua entre entidades de classes, empresas e poder público com o interesse de aumentar as vantagens desta proximidade.

PORTER (1998) complementa esta idéia ao afirmar que o desenvolvimento de *clusters* apresenta-se como uma vantagem competitiva das regiões, fruto do relacionamento harmônico entre cooperação e concorrência que acabam permitindo aos agentes explorarem de maneira mais eficiente às competências locais.

Tais tipos de arranjos produtivos locais podem variar de tamanho, amplitude e grau de desenvolvimento onde, além da integração entre os agentes, deve ser destacado o papel das autoridades ou instituições locais para a organização e coordenação das empresas, pois apenas o agrupamento das empresas não constitui garantia de ganhos coletivos.

O contexto político também é destacado por SANTOS E GUARNERI (2000) ao apontar, que o fortalecimento do *cluster*, pode estar ligado a uma política governamental, federal ou estadual, objetivando o desenvolvimento regional e gerando emprego e renda.

No item a seguir, o foco da discussão é referente às formas de organização da produção no território com a finalidade de constituir arranjos produtivos locais (APL), mais precisamente no formato de *cluster*, pois este formato, vem tornando-se um importante instrumento para o desenvolvimento das empresas e das regiões.

### **3.2 Formas Territorializadas de Organização da Produção**

Pode-se entender que os arranjos produtivos se desenvolvem quando várias empresas de um determinado espaço geográfico procuram se especializar em tarefas distintas, e onde as condições de complementariedade tornam-se explícitas (AMARAL et al, 2002). É a relação entre a especialização e a complementariedade que tornará o arranjo produtivo mais competitivo, eficiente e inovador.

De acordo com HUMPHREY & SCHMITZ (2000) existem diversas abordagens na bibliografia, porém estas podem ser agrupadas nas seguintes linhas:

- A nova geografia econômica;
-

- Desenvolvimento local ou regional;
- Estudos das estratégias corporativas (área da administração dos arranjos);
- Inovação tecnológica (área de desenvolvimento de novas tecnologias).

Para melhor estudar os arranjos produtivos locais dentre a diversidade de nomenclaturas existentes, embora todas se refiram às estratégias de desenvolvimento regionais, podem-se destacar três categorias: o distrito industrial, o ambiente inovador (“*milieu innovateur*”) e o *cluster*.

### 3.2.1 Distrito Industrial

Segundo PIORE & SABEL (1984), o distrito industrial é o sistema que se destaca de uma grande família conceitual dentro da qual encontram-se outros conceitos como “sistema produtivo territorial”, “estrutura industrial local”, “ecossistema local” e “sistema industrial localizado”. Este sistema supõe um aglomerado de pequenas e médias empresas trabalhando de maneira flexível e estreitamente integrado entre si e ao ambiente sócio-cultural, alimentando-se de intensas “economias externas” formais e informais.

Distrito industrial de acordo com PYKE et al. (1990) pode ser definido como sendo um sistema produtivo local, caracterizado por um grande número de firmas (em grande parte de pequeno porte) que são envolvidas em vários estágios da produção de um produto homogêneo. Para os mesmos autores, este sistema caracteriza-se pela sua adaptabilidade e capacidade de inovação combinados à competência de satisfazer rapidamente a demanda, baseada na força de trabalho e em redes de produção flexíveis. No lugar de estruturas verticais constroem-se relações horizontais no qual se processam a aprendizagem coletiva e o desenvolvimento de novos conhecimentos (através da combinação entre concorrência e cooperação). Alguns exemplos destes distritos podem ser encontrados na região norte e nordeste da Itália, Taiwan e Espanha.

A postura sugerida por HUMPHREY (1995) é que deve ser tomada uma posição prudente em relação a essa estratégia. Um distrito industrial marshalliano não é um “modelo” e nem é eterno (pois o mesmo pode ser apenas uma fase do desenvolvimento do sistema produtivo local), portanto, não sendo conveniente à projeção de uma imagem

---

romântica do mesmo. Os resultados de estudos empíricos têm sugerido o abandono da imagem clássica, do distrito industrial empregando uma mão-de-obra altamente qualificada e se especializando sobre produtos de alta qualidade, dado que, alguns distritos, apresentam produtos de média e baixa qualidade.

### 3.2.2 Ambiente Inovador (*milieu innovateur*)

“Milieu” pode ser definido como um conjunto territorializado e aberto para o exterior que integra conhecimentos, regras e um capital relacional. Ele é ligado a uma coletividade de atores, bem como recursos humanos e materiais em permanente relação com o exterior, não se constituindo em um ambiente fechado (MAILLAT, 1995).

O mesmo autor complementa relatando que “*milieu innovateur*”, não constitui um conjunto paralisado, ele compreende um lugar de processo de ajustamentos, transformações e evoluções permanentes. Esses processos seguem:

- Uma lógica de interação – determinada pela capacidade de cooperação entre os atores em relações de interdependências, principalmente pelo sistema de redes de inovação e;
- Uma dinâmica de aprendizagem – que traduz a capacidade dos atores em modificar seu comportamento em função das transformações do meio ambiente externo (desse processo de aprendizagem nascem novos conhecimentos e tecnologias).

O desenvolvimento da estratégia de ambiente inovador pode ser entendido como a preocupação em, por um lado, fornecer elementos que auxiliem a sobrevivência dos distritos industriais, e por outro lado, fornecer elementos para que outros locais e regiões pudessem elaborar projetos próprios de desenvolvimento de maneira planejada, consistente e inovadora. Para AYDALOT (1986), neste contexto a estratégia de “*milieu innovateur*” destaca-se da proposta de “distrito industrial” em função de o distrito privilegiar a visão do “bloco social” enquanto o “*milieu*” confere as inovações uma certa autonomia e um papel determinante (esta corrente dispensa atenção especial para a variável tecnologia, por considerá-la questão essencial).

---

### 3.2.3 *Clusters*

Neste tópico, é dada uma atenção especial ao assunto porque foi com base na teoria de *clusters* que o instrumento de pesquisa foi desenvolvido, e o setor calçadista das cidades de Franca, Birigui e Jaú foram analisados.

A teoria de *clusters* foi escolhida porque apresenta-se como uma forma alternativa de organização da produção que busca aumentar a eficiência coletiva, gerar diferenciais competitivos especializados e promover o desenvolvimento econômico do local. Outro fator observado é que os *clusters* produtivos vêm despertando a atenção do meio acadêmico na realização de estudos empíricos para verificar sua eficácia como estratégia organizacional.

#### 3.2.3.1 Principais Abordagens

*Clusters* compreendem aglomerações geográficas e setoriais de produtores especializados de bens e serviços diferenciados, que buscam a cooperação entre si e com outros agentes também especializados (tais como: fornecedores, agentes comerciais, empresas transportadoras, centros de P&D, entre outros). Em conjunto, as organizações beneficiam-se de economias externas, pecuniárias ou tecnológicas, derivadas não só da produção, mas também de atividades de compras, comercialização, distribuição, marketing, manutenção e outros serviços especializados; buscando com estas ações conjuntas à “eficiência coletiva” (SCHMITZ, 1997).

Na concepção de PORTER (1998) torna-se possível à identificação de uma rede de relacionamentos entre empresas e outros agentes importantes no que se refere à competição e cooperação, onde tais agentes estarão atuando em um campo específico, buscando concentrar fornecedores especializados em matéria-prima, máquinas, equipamentos e serviços especializados, bem como, infra-estrutura adequada, acesso a canais de distribuição e aos consumidores. Fazem parte desses *clusters* além das indústrias, empresas fornecedoras e comerciais, também participam, agências governamentais, universidades, associações de normalização, associações de classes e comerciais.

---

Segundo a visão de SANTOS & GUARNERI (2000), os *clusters* podem ser definidos como um fenômeno vinculado às economias de aglomeração, associadas à proximidade física das empresas fortemente ligadas entre si por fluxos de bens e serviços. A concentração geográfica promove ganhos mútuos e operações mais produtivas.

SCHMITZ (1992) sustenta que a construção de um *cluster* pode estar baseada nas seguintes características:

- Concentração geográfica de organizações que atuam num mesmo segmento industrial;
- Presença de empresas de vários tamanhos, porém com destaque às micro e pequenas empresas;
- Especialização da produção entre firmas diferentes ao da divisão vertical da cadeia produtiva, envolvendo produtores e fornecedores de todos os tipos de serviços e apoio tecnológico;
- Grande flexibilidade de quantidade e diferenciação de produto;
- Firms diferentes dividem a produção em nível horizontal, através da complementariedade e subcontratação (terceirização);
- Os complexos de maior sucesso concorrem em outras dimensões além do preço, e;
- Facilidade de entrada para novas firmas no mercado e acesso à informação.

Um *cluster*, maduro (com alto nível de coesão entre os agentes), possibilita ganhos de externalidades para as empresas através da cooperação e do aprendizado tecnológico e comercial. A figura 3.2 apresenta o desenho de um *cluster* genérico.

---

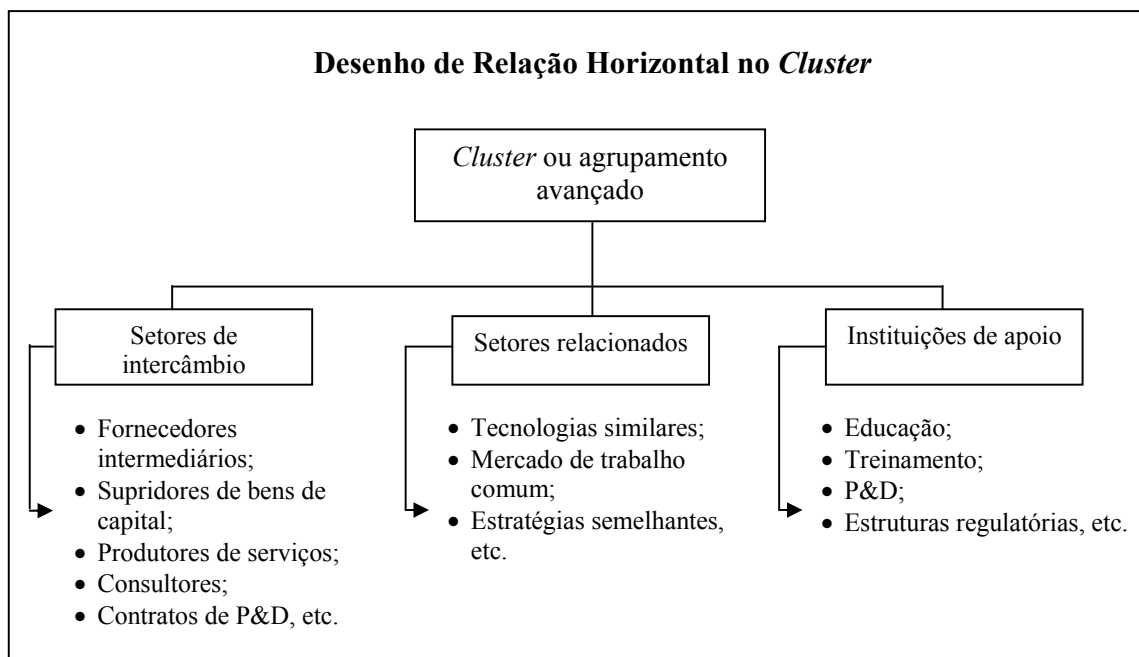


FIGURA 3.2: Desenho da relação horizontal no *cluster*.

Fonte: Adaptado BERGMAN e FESER apud HADDAD (2000).

### 3.2.3.2 Tipos de *Cluster*

A promoção do *cluster* trata de uma concepção de desenvolvimento local e regional da economia alicerçado em uma lógica de relacionamento em redes de empresas, cuja importância cresceu nos últimos anos, principalmente nos países em desenvolvimento (STAMER, 2000).

ALTENBURG & STAMER (1999) apresentam três tipos de cluster com concepções de promoção específicas, conforme apresentado na tabela 3.2.

<b>Tipo de Cluster</b>	<b>Principais características</b>	<b>Exemplo</b>
Clusters de Sobrevivência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- microempresas de subsistência;</li> <li>- capital social modesto;</li> <li>- grande desconfiança;</li> <li>- concorrência ruinosa;</li> <li>- baixo <i>know how</i>;</li> <li>- mínima capacidade inovativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- roupas simples;</li> <li>- móveis.</li> </ul>
Clusters Fordistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- constituído em sua maior parte por micro e pequenas empresas;</li> <li>- produção em grande escala (fordística);</li> <li>- visam melhorar a competitividade (rapidez, qualidade e flexibilidade);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- calçados.</li> </ul>

	- promover inovações nos produtos; - fortalecimento do setor contra crises.	
Clusters Transnacionais	- geralmente composto por empresas de médio e grande porte; - busca da produção e comercialização em mercados internacionais; - cumprir exigências do país hospedeiro; - cadastramento de fornecedores em nível mundial (“ <i>globally preferred suppliers</i> ”).	- automóveis; - eletrônica.

TABELA 3.2: Tipologia de *Clusters*.

Fonte: Adaptado ALTENBURG E STAMER (1999).

O tipo de cluster está vinculado à situação vivenciada pelas empresas ou setores. Os clusters de sobrevivência, por exemplo, acolhem aquelas empresas que tornaram-se vítimas do processo de adaptação econômica (globalização) onde, tais empresas não conseguiam ter competitividade neste cenário entrando em um círculo vicioso de decadência. Já nos cluster fordistas, as empresas buscam fortalecer-se mutuamente para diminuir os possíveis impactos de crises econômicas que venham a afetar o setor e promover o desenvolvimento de instituições técnico-científicas; enquanto nos clusters transacionais, as empresas buscam repetir a padronização e a eficiência que elas tem no país de origem para aqueles onde elas pretendem atuar.

### 3.2.3.3 Finalidades do *Cluster*

Na grande maioria dos *clusters*, o foco está na necessidade de promover melhorias de processo, de gerenciamento e de produto. Diante dessas necessidades, ao se agruparem, as empresas buscam (segundo LASTRES & CASSIOLATO, 2003; SANTOS & GUARNERI, 2000; HADDAD, 2000):

- Agrupamento de fornecedores de insumos, máquinas, serviços industriais, e demais insumos;
  - Aumento na capacidade de elaborar, analisar e avaliar projetos para fins de investimentos e aquisição de crédito;
  - Desenvolvimento de tecnologias comuns ou semelhantes;
  - Intensificação da divisão de trabalho entre as empresas;
  - Flexibilização de produção e de organização;
-



- Qualificação da mão-de-obra (especialização);
- Competição entre empresas baseada em inovação estreita;
- Redução dos danos ao meio ambiente;
- Colaboração entre as empresas e demais agentes: fluxo de informações, identidade social e cultural entre os agentes, relações de confiança entre os atores, complementaridades e sinergias;
- Alto grau de economias externas, redução de custos de transação, etc;
- Participação em novos mercados (nacionais e internacionais).

Já para SILVEIRA & BOCAJUVA (2001) e KRUGMAN (1991), além de buscar promover tais melhorias em suas “políticas industriais”, a formação do *cluster* também procura estender seus impactos associados à implementação de suas agendas e estratégias locais na construção social, econômica e institucional, através dos seguintes pontos de vistas:

- Sustentabilidade social – inclusão, inserção e participação social;
- Econômica – consolidação e ampliação de empreendimentos e atividades econômicas;
- Institucional – consolidação de novas esferas públicas, reorganizações institucionais, fortalecimento das capacidades técnicas e gerenciais dos agentes envolvidos públicos e privados; e
- Ambiental – manejo sustentável dos recursos naturais, preservação dos ecossistemas locais, recuperação das áreas degradadas, etc.

#### **3.2.3.4 Variáveis que Influenciam os *Clusters***

Com base na pesquisa de autores como: LASTRES & CASSIOLATO (2003), SANTOS & GUARNERI (2000), HADDAD (2000), SILVEIRA & BOCAJUVA (2001) e KRUGMAN (1991), pode-se identificar diversas variáveis que influenciam e são influenciadas pelo *cluster* (ver na figura 3.3).

---



FIGURA 3.3: Variáveis que influenciam e são influenciadas pelo *Cluster*.

Fonte: Adaptado LASTRES & CASSIOLATO (2003); SANTOS & GUARNERI (2000); HADDAD (2000); SILVEIRA & BOCAJUVA (2001); KRUGMAN (1991).

A influência dessas variáveis podem transformar um *cluster* de diversas maneiras. Por exemplo, os fatores sociais, políticos, culturais, legais, ambientais e econômicos podem influenciar no crescimento do setor, no nível de investimento das empresas, nas leis que regulam a atividade do setor, no nível de preservação do meio ambiente, na manutenção da concorrência local e internacional, etc.

Já os aspectos relacionados à infra-estrutura, institutos de pesquisa, qualificação da mão-de-obra, canais de comunicação, associações, lideranças, matéria-prima, etc., interferem na flexibilização produtiva das empresas, na tomada de decisões conjuntas entre os agentes, no desenvolvimento de novos produtos, tecnologias e processos, no nível de qualificação das pessoas, na qualidade do produto, etc.

De acordo com LASTRES & CASSIOLATO (2003), o acompanhamento dessas variáveis permitirá a difusão de novos padrões, onde se desenvolvem novas práticas de produção, comercialização e consumo de bens e serviços variados, de cooperação e competição entre os agentes, de circulação e de valorização do capital, assim como novos formatos e estratégias institucionais baseadas na informação e no conhecimento.

Esta noção pode ser vista como eixo norteador de valor estratégico que une um vasto campo de atores e alianças. Para SILVEIRA & BOCAJUVA (2001) a aproximação entre os agentes se constituem num impulso que podem se materializar em espaços com projeção pública: na opinião e diagnóstico, na demonstração e educação voltada para a capacitação da sociedade civil, do estado e do mercado; nos lobbies para redefinição de marcos legais de regulação; no acompanhamento e estimulação de alternativas de desenvolvimento.

### **3.2.3.5 Estruturação do Plano de Desenvolvimento do *Cluster***

Para a estruturação de um *cluster* existe a necessidade da elaboração de um planejamento de desenvolvimento, pois pôde-se observar que são vários os fatores presentes que influenciarão a capacidade de negociação entre agentes do arranjo, por tanto, indispensáveis para viabilizar as metas e objetivos do *cluster*. É a esta fase que pode-se creditar grande parte do sucesso ou do fracasso dos *clusters*. Segundo HADDAD (2000) o planejamento para a negociação do arranjo produtivo local passa pelas seguintes etapas.

- Elaboração de um diagnóstico, participativo e consensual dos problemas e dos potenciais de desenvolvimento do *cluster*;
  - Identificação dos pontos de estrangulamento e das oportunidades de negócios e de investimentos intervenientes no *cluster*;
  - Processo de negociação de ações e projetos para promover a organização e a consolidação do *cluster*. Principalmente no que se refere ao desenvolvimento de instrumentos públicos e privados que auxiliem os agentes a terem acesso ao crédito e controle dos investimentos,
-

desenvolvimento tecnológico e de novos produtos, participação em novos mercados, qualificação da mão-de-obra, etc., e;

- Implementação de agenda de mudanças, ou seja, organização de sistemas participativos de controle e avaliação das ações e dos projetos de desenvolvimento do *cluster*.

SILVEIRA & BOCAYUVA (2001) complementam relatando que no processo de implementação pode-se mencionar os seguintes indicadores:

- A abrangência dos espaços *interinstitucionais* onde são conduzidas as agendas e estratégias de desenvolvimento local;
- A construção e o funcionamento de instâncias de consulta e participação social;
- A produção ou incorporação de informações sistematizadas sobre as realidades locais (demografia, infra-estrutura, escolaridade, vocação comercial ou produtiva, etc.);
- A implementação de planos locais compartilhados, coordenados e metodologicamente apoiados;
- A implementação de processos sistemáticos de capacitação dos agentes (econômicos, gestores locais, governamentais, organizações sociais, conselhos, comissões, etc.);
- A integração *intersetorial* através de mutualidades em redes e interfaces entre programas e organismos e;
- A construção de mecanismos de acompanhamento, com elementos definidos e identificáveis pelos atores do *cluster*.

Tais indicadores fornecerão uma forte base para iniciar o processo de desenvolvimento do *cluster*. Em concordância com HADDAD (2000) pode-se visualizar o processo de planejamento do *cluster* conforme apresentado na figura 3.4.

---

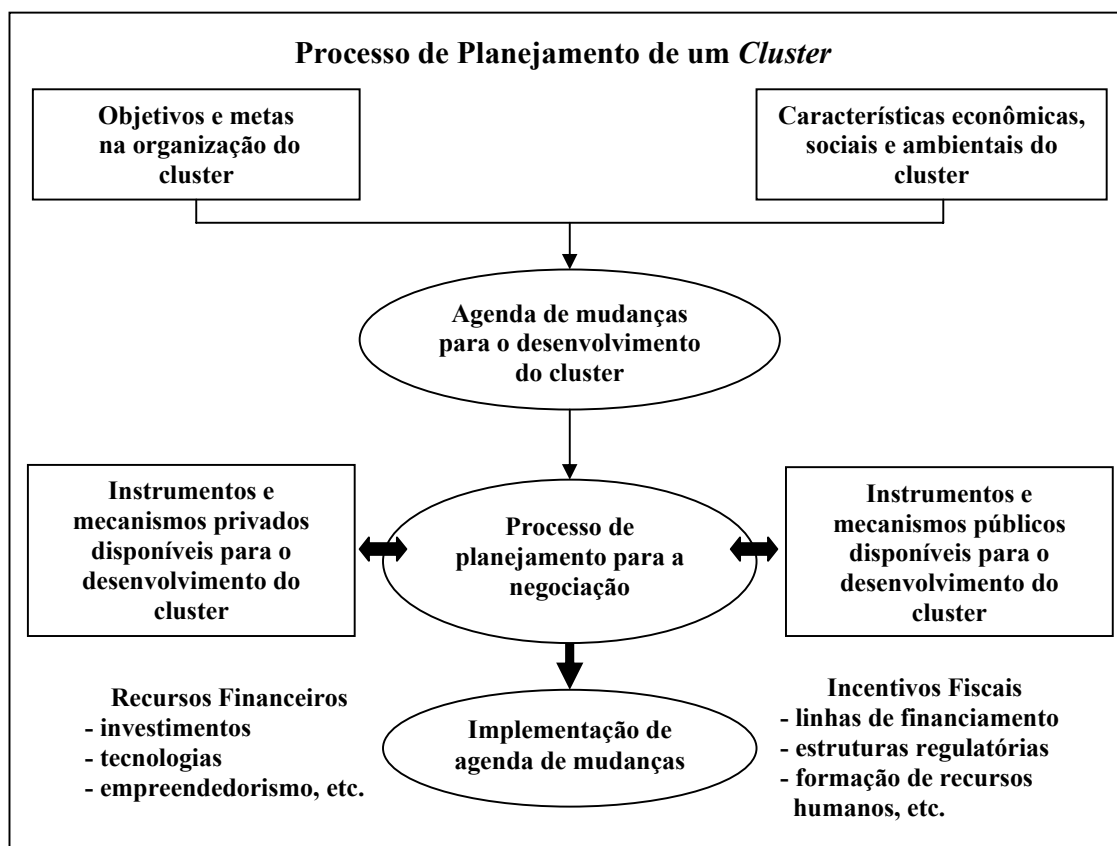


FIGURA 3.4: Processo de Planejamento de um *Cluster*.

Fonte: Adaptado HADDAD (2000).

Outro modelo sugerido de desenvolvimento de *clusters* locais de produção é proposto por CAMPEÃO (2004). Em seu estudo sobre sistemas locais de produção agroindustrial a autora relata que para o desenvolvimento de um *cluster* competitivo, três grupos de fatores altamente interdependentes são responsáveis pelo desempenho de um sistema local de produção, são eles: Capital Institucional (governo), Capital Organizacional (empresas) e Capital Humano (população local). Para CAMPEÃO (2004), a integração destes três capitais colaboram para a formação de um *cluster* competitivo.

O modelo proposto pela autora é ilustrado na figura 3.5, a seguir.

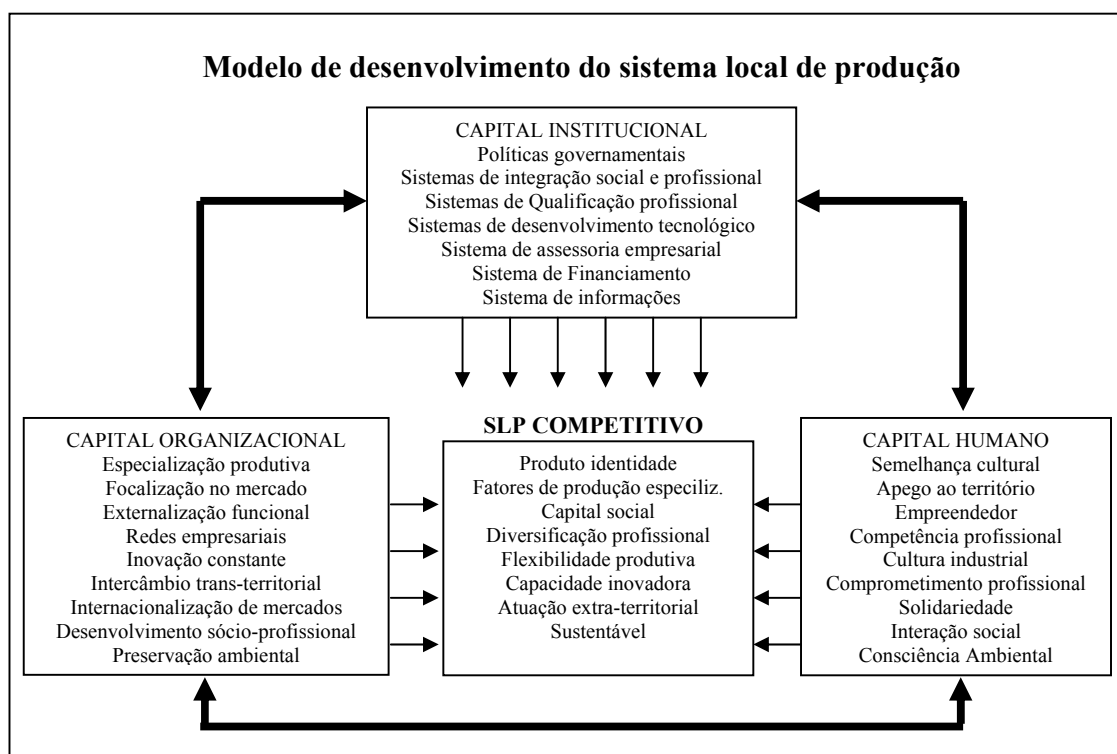


FIGURA 3.5: Modelo de Desenvolvimento de Sistema Local de Produção Agroindustrial. Fonte: Adaptado CAMPEÃO (2004).

Foi com base neste modelo proposto por CAMPEÃO (2004) que a pesquisa desenvolvida neste trabalho está alicerçada.

### 3.2.3.6 Estrutura de Governança entre os Agentes do *Cluster*

A análise de governança parte da idéia de que o arranjo produtivo é formado por diversas empresas com culturas, tamanhos, tecnologia e capacidade financeira diferentes. Estas características influenciam as possibilidades de respostas diante das mudanças aceleradas do atual contexto concorrencial. Portanto, torna-se importante considerar que existam entre os agentes diferentes tipos de estrutura de governança na coordenação de um *cluster*.

Na formação de uma rede de relacionamentos inetrorganizacionais dentro de um *cluster*, a posição que uma empresa pode aspirar depende das competências organizacionais que ela acumulou e da importância relativa dessas competências para o

desempenho da rede como um todo (FELURY & FLEURY, 2003). Estas competências organizacionais podem ser entendidas como recursos intangíveis que:

- Em relação aos concorrentes são difíceis de serem imitados;
- Em relação a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados, e;
- Em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são fatores fundamentais de maior flexibilidade que permite a exploração de mercados diferentes.

De acordo com HUMPHREY & SCHMITZ (2000), o processo de governança é utilizado para designar como será a coordenação entre os agentes econômicos, tanto nas esferas públicas e privadas quanto nos níveis local e global.

Para SANTOS & GUARNERI (2000) a operacionalização de apoio ao *cluster* envolve questões significativas como o estabelecimento de sistema de cooperação entre os atores envolvidos, onde são necessários também, a participação das autoridades e instituições locais (sindicatos, associações, centros de pesquisa, instituições de ensino, bancos) e a definição de um grupo responsável por essa coordenação.

AMARAL et al (2002) e SANTOS & GUARNERI (2000) complementam destacando que a governança do *cluster* pode ser, ainda, caracterizada pela existência de uma empresa-âncora (ou motriz) e por um grupo de fabricantes com os quais ela mantém fortes vínculos técnicos, comerciais e financeiros. O cluster pode também ser caracterizado pela não presença da empresa-âncora, porém neste caso, torna-se necessária à existência de um órgão repassador de recursos e coordenador dos investimentos. As figuras 3.6 e 3.7 representam como se caracterizariam tais situações.

---

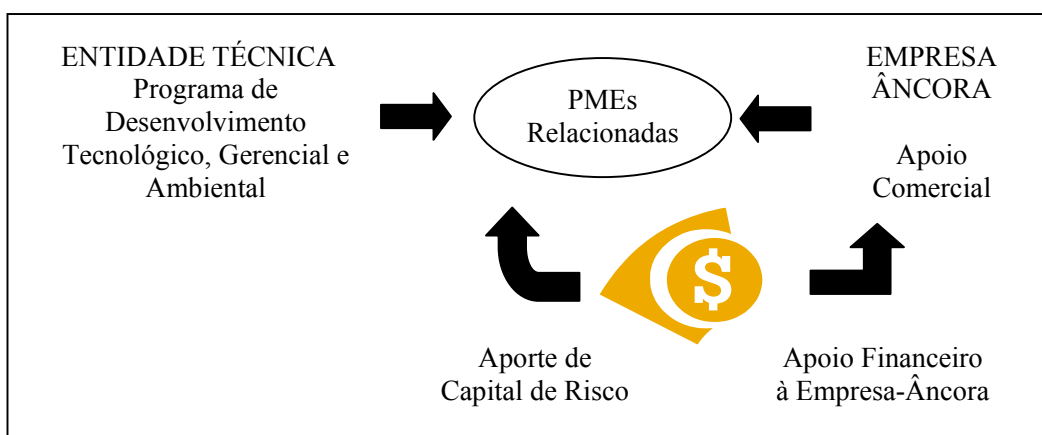


FIGURA 3.6: Apoio aos Arranjos Produtivos com Empresa-Âncora.  
Fonte: Adaptado SANTOS & GUARNERI (2000).

Neste primeiro modelo, por exemplo, um agente financeiro repassaria recursos à empresa-âncora, que por sua vez distribuiria para os demais participantes do *cluster*. Essa alternativa poderia, ainda ser complementada com o aporte de capital de risco naqueles fornecedores (principalmente porque o apoio conjunto minimizaria os riscos em função de ganhos coletivos de produtividade, e também haveria o envolvimento da empresa-âncora através do acompanhamento para capacitação e desenvolvimento de fornecedores, garantia de compras, etc.). Em paralelo, haveria uma instituição técnica dando suporte tecnológico e gerencial para permitir o crescimento sustentado do *cluster*.

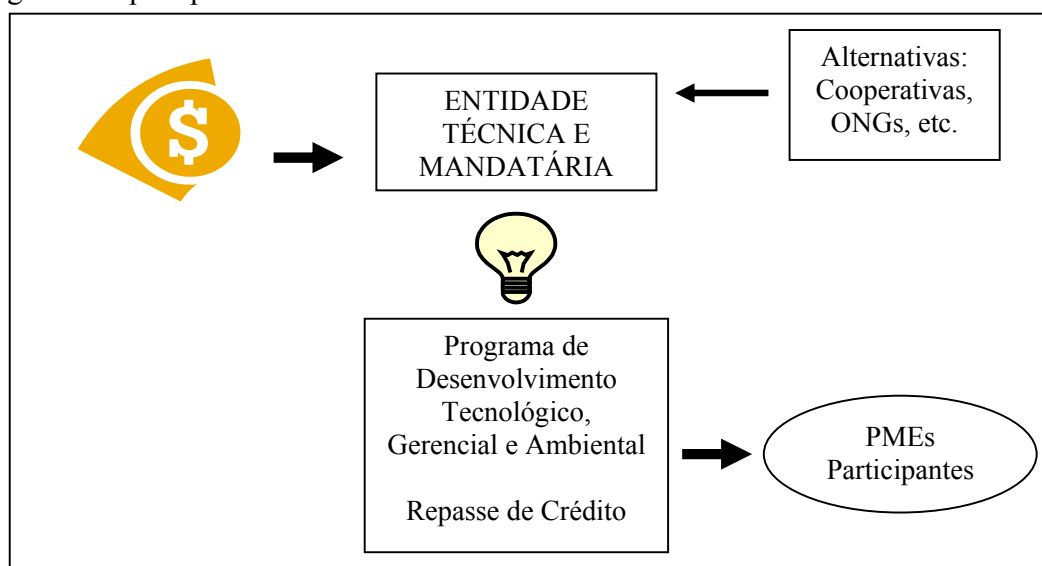


FIGURA 3.7: Apoio aos Arranjos Produtivos sem Empresa-Âncora.  
Fonte: Adaptado SANTOS & GUARNERI (2000).



Neste segundo exemplo, por não haver empresa-âncora, torna-se necessário à existência de um órgão repassador de recursos e coordenador de investimentos. Tal papel poderia ser desempenhado pela Instituição Técnica (pois como no exemplo anterior possui papel relevante). Esta Instituição Técnica poderia ser representada por uma universidade, ou por agências públicas e privadas com fomento e pesquisa. Dessa maneira, essa instituição repassaria os recursos às demais empresas participantes do *cluster*, podendo ser analisada a alternativa de que parte do risco da operação fosse assumido pela própria instituição financeira, ou ainda, que seriam utilizados outros mecanismos para viabilizar as operações (como por exemplo, o *venture capital* ou a criação de um fundo de aval).

Os *clusters*, segundo PORTER (1998), proporcionam novas formas de diálogo entre os setores públicos e privados, onde é ressaltado o papel do governo (Federal, Estadual e Municipal) no fornecimento de infra-estrutura de alta qualidade e cidadãos educados, através de elaboração leis que norteiem às regras de competição (anti-truste, proteção a propriedade intelectual e de patentes, etc.), e na definição de políticas de incentivo a produção industrial e apoio a formação dos *clusters* (através de incentivos fiscais, isenções, concessões etc.). Além desses fatores, o governo poderia atuar como agente de concessão de crédito (financiamento) através de seus bancos e agências.

De acordo com a visão de AMARAL et al. (2002), para entender melhor a estratégia em que se baseia um *cluster* pode-se compartilhar de duas correntes, nem sempre convergentes. A primeira marshalliana, que defende os “distritos industriais” (abordado no item 3.2.1) que visa estritamente o compromisso da ordenação das micro e pequenas empresas. E a segunda segue a corrente porteriana (a qual foi privilegiada nesta subseção), no qual a estratégia hegemônica de *cluster* está muito mais próxima da grande produção flexível do que propriamente da pequena produção flexível, sem demonstrar algum tipo de discriminação pelas micro e pequenas empresas, e também por se preocupar com as variáveis (ambientais) que influenciam de maneira direta ou indireta o arranjo produtivo local. O mesmo autor segue seu raciocínio complementando que a abordagem hegemônica associada a *cluster* consegue se diferenciar tanto da visão fordista, identificada com a grande indústria de produção de massa, quanto da visão distritalista, identificada com pequena produção flexível.

---

Portanto, a estratégia de *cluster* se aproxima de idéia de um “modelo” por assumir um caráter mais normativo (enquanto as outras são mais intuitivas). Para AMARAL et al. (2002) “o indicador claro deste aspecto é o fato de se encontrar com freqüência na literatura sobre *cluster* a solução do “diamante” proposto por PORTER, uma solução forte e, de certa forma, convincente”.

Na figura 3.8, a seguir, está representado o diamante proposto por PORTER (1986).

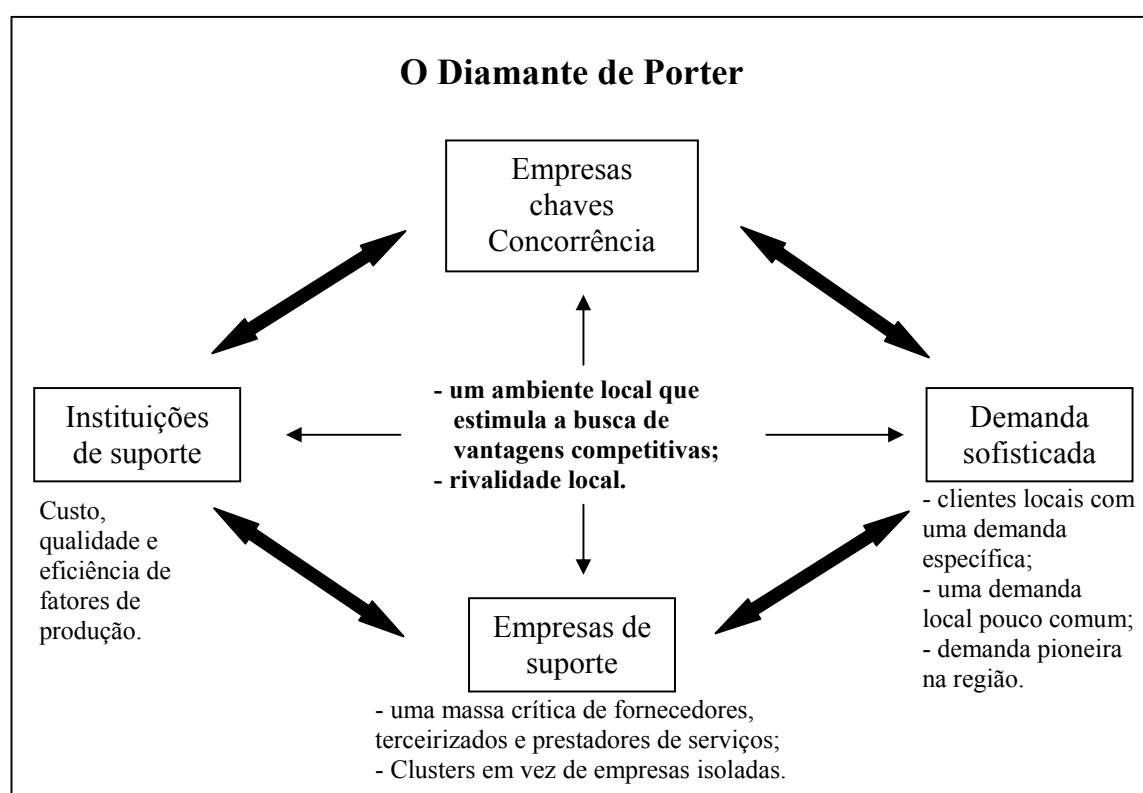


FIGURA 3.8: O diamante de Porter.

Fonte: Adaptado PORTER (1986).

Para TRISTÃO (2000) torna-se evidente que a diferença entre *Cluster* e Distrito Industrial, caracteriza-se pelo fato de que, no *cluster* os agentes buscam a cooperação, o compartilhamento de interesses comuns, a sinergia, a simbiose e a confiança mútua entre si através do desenvolvimento redes de relacionamento entre suas instituições dentro do *cluster*.

Para um melhor entendimento de como são formados os *clusters* e como eles contribuem para o desenvolvimento local, torna-se pertinente analisar como as empresas se organizam e buscam tal interação. Para isso o conceito de rede de empresas vem como um instrumento importante para compreensão do funcionamento das bases de relacionamentos intra e interorganizações, bem como a definição de políticas que sustentarão tais relacionamentos.

### **3.3 Redes de Empresas**

A necessidade das organizações em trocar recursos é um fator importante para o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais. O intercâmbio de atividades entre os agentes (empresas) ocorre em forma de redes, onde são compartilhadas atividades de vendas, marketing, design de produtos, ferramentas administrativas, etc., combinando tudo isso na criação de valor aos agentes do canal (OMTA et al, 2001).

Segundo BATALHA (2001), o conceito de redes de empresas refere-se a uma “estrutura de ligação entre atores de um sistema social qualquer”.

Na teoria das redes, as formas de colaboração não são baseadas somente em vantagens econômicas. O poder (no sentido de negociação e força no mercado global) e a confiança são as principais razões desta aproximação (UZZI, 1997).

Para MINTZBERG & QUINN (2001) o termo “organização em rede” tornou-se uma categoria abrangente geralmente utilizado para a descrição de qualquer forma organizacional que substitui a forma multidivisional como maneira dominante de se estruturar uma empresa moderna.

Segundo os mesmos autores, nas organizações em rede as relações laterais são mais importantes que as relações verticais, e hierarquias são muito mais horizontais ou desaparecem totalmente. Este ponto de vista assinala que a estrutura formal ficará mais parecida com a estrutura informal, onde funcionários, em todos os níveis ignorarão as fronteiras usando a tecnologia da informação para localizar e contatar diretamente os indivíduos cujos conhecimentos ou cooperação necessitam.

Em ambientes de hipercompetitividade ou como define NOHRIA (1992) na “Nova Competição”, as empresas necessitam ser eficientes e flexíveis ao mesmo tempo.

---

Em função dessas duas variáveis, as redes parecem ser capazes de conseguir tanto a eficiência quanto a flexibilidade ao buscar a desburocratização interna e estreitar as relações entre as organizações.

GAMBARDELLA (1992) relata que a capacidade de construir e manter redes de relacionamentos interorganizacionais é visto, cada vez mais, como a chave para sustentar as vantagens competitivas.

De acordo com TRISTÃO (2000), a integração entre as organizações buscando estabelecer um fluxo produtivo eficiente ao longo do canal não deve ser vista somente pela dependência entre as partes, mas sim pela visão sistêmica de que o todo é mais que a soma das partes. Visto que, ao desenvolver ações em conjunto os resultados obtidos superam o que individualmente seria inviável financeiramente, tecnicamente ou humanamente, bem como os riscos também podem ser compartilhados.

O conceito de visão sistêmica é construído por CAPRA (1996) a partir de suas análises referentes aos modelos teóricos que exerceram predominância no campo da ciência. Para o autor, a visão sistêmica, permite compreender que os próprios objetos são redes de relações embutidas em redes maiores. Para o pensamento sistêmico, as relações são fundamentais para que possam ocorrer sinergias e simbiose entre os agentes e o ambiente.

Para LASTRES & CASSIOLATO (2003) conforme a definição proposta pela RedeSist, estes *clusters* são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos. São nesses arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local.

### 3.3.1 Tipos de Relacionamentos em Rede entre as Empresas

Para que seja possível discutir os tipos de redes de empresas torna-se importante diferenciar dois enfoques de relacionamento associados a este conceito. O primeiro é o enfoque **intra-empresa** que diz respeito a ligações e contratos entre membros

---

de setores funcionais diferentes como forma de diminuir a burocracia própria do sistema administrativo (CHARAM 1997).

O outro enfoque associado a redes de sistemas é referente às relações existentes **inter-empresas**, que compreende o conjunto de relações externas à uma determinada organização que inclui sua teia global de alianças estratégicas (GRANDIORI & SODA, 1995).

Porém, ao desenhar o tipo de arquitetura organizacional no qual irão balizar-se os relacionamentos em rede, deve-se levar em consideração alguns pré-requisitos necessários para a inclusão das empresas nesta rede de cooperação. De acordo com RODRIGUES (2003) os pré-requisitos são:

- Informação sobre os reais benefícios de participar em uma rede;
- Confiança entre os participantes;
- Colaboração mútua, e;
- Estrutura de governança capaz de diminuir a assimetria de poder entre seus participantes.

CAPRA (1996) compartilha sua visão de relacionamento entre comunidade de empresas se relacionando em rede como uma espécie de teia, onde cada nódulo corresponde a uma comunidade, conforme demonstrado na figura 3.9.

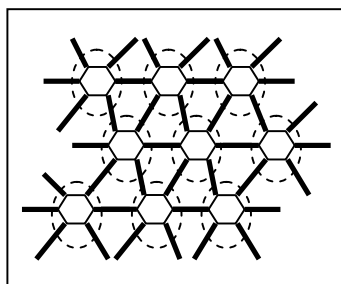


FIGURA 3.9: Visão de comunidade em rede  
Fonte: Adaptado CAPRA (1996).

O modelo de rede de suprimentos proposto por HARLAND (1999), consiste em tentar aproximar fornecedores, produtores, distribuidores (de atacado e varejo) e consumidores com o objetivo de criar um fluxo eficiente de materiais, capital e informações, que se estende de montante à jusante do canal, onde cada rede de suprimentos

---

irá se diferenciar uma da outra de acordo com sua amplitude e comprimento, e seu grau de inter-relação entre os parceiros. A figura 3.10 apresenta a rede de suprimentos tomando-se por base a empresa central (*focal firm*) analisando sua amplitude e comprimento.

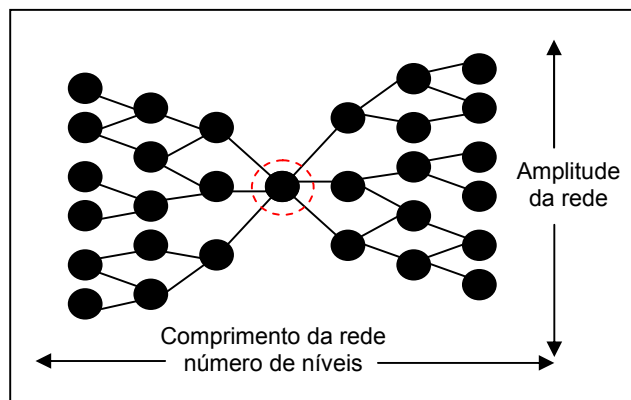


FIGURA 3.10 A rede de suprimentos com base no inter-relacionamento de amplitude e comprimento.

Fonte: Adaptado HARLAND (1999).

Por outro lado, MINTZBERG E QUINN (2001) apresentam cinco formas de organização de empresas em rede (ver a figura 3.11).

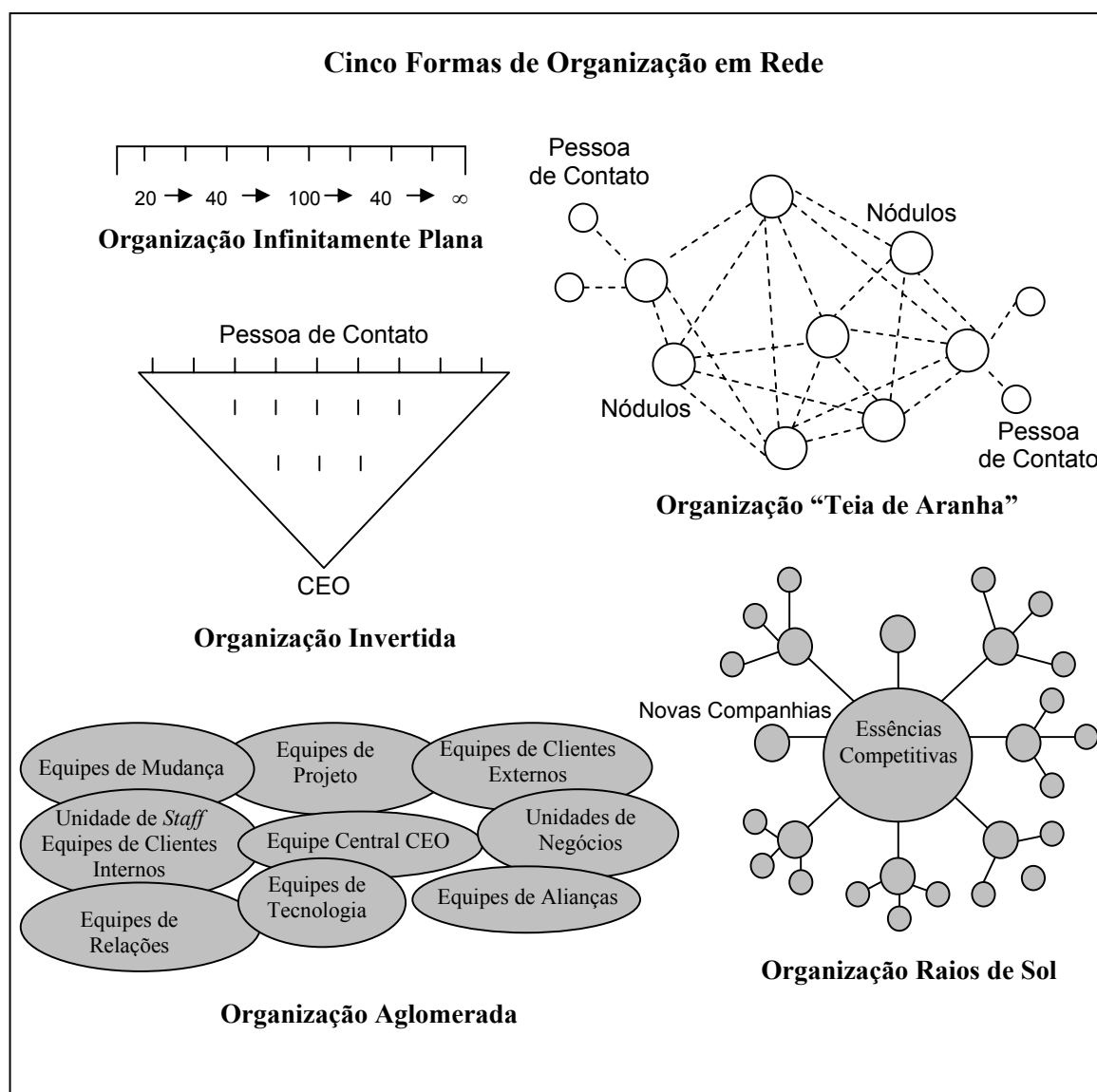


FIGURA 3.11: As cinco formas de organização em rede.

Fonte: Adaptado MINTZBERG & QUINN (2001).

Para uma melhor análise destes cinco modelos a tabela 3.3 apresenta quatro dimensões intelectuais que distingue cada uma das formas.

Dimensões	Infinitamente Plano	Invertido	Teia de Aranha	Aglomerada	Raios de Sol
Definição de nóculo	Individual	Individual	Individual	Aglomerado	Unidade de Negócios
Local do intelecto	Centro	Nódulos	Nódulos	Aglomerado	Centro e Nódulos
Local da novidade	Nódulos	Nódulos	Projeto	Projeto	Nódulos
Modo de ligação	Centro p/ nódulos	Nenhum	Nódulos p/ nódulos	Aglomerado p/ projeto	Centro p/ nódulos

Fonte de alavancagem	Multiplicativo	Distributivo	Exponencial	Aditivo	Sintético
Problemas e desafios da administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de plano de carreira</li> <li>• Necessidade de pagamento com base no desempenho</li> <li>• Dependência de gerencia profissionalizada</li> <li>• Necessidade de manter flexibilidade do sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de autoridade formal para os gerentes de linha</li> <li>• Necessidade de delegar poder e controlar pessoal de contato nos nódulos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de fomentar comunicações sem sobrecarregar o sistema</li> <li>• Administrar concorrência entre nódulos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indivíduos enfrentam pressão dual dos clientes e equipes aglomeradas-cruzadas</li> <li>• Dependência na qualidade da liderança, extensão do treinamento e motivação dos participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de equilibrar autonomia e controle</li> <li>• Necessidade de gerar recursos significativos</li> </ul>
Exemplos	Corretora de valores, <i>fast foods</i>	Hospitais	Internet	<i>Staff</i> empresarial	Grande estúdio de cinema

TABELA 3.3: Esboço das cinco formas de organizar em rede.

Fonte: Adaptado MINTZBERG & QUINN (2001).

Tais dimensões intelectuais podem ser compreendidas da seguinte maneira:

- Local do intelecto – as principais esferas dentro da organização nos quais reside o profundo conhecimento de suas disciplinas fundamentais;
- Local da novidade – os lugares principais nos quais o intelecto é convertido para soluções inovadoras;
- Modo de ligação – a direção do fluxo de informações e como o local do intelecto e o local da novidade são conectados;
- Fonte de alavancagem – como o empreendimento alavanca sua base de *know-how*.

Segundo LAZARINI et al. (2001) os relacionamentos entre as empresas em rede pode basear-se nas seguintes configurações. A figura 3.12 apresenta os tipos de configurações destes relacionamentos em rede propostos pelos autores.

Estes relacionamentos em rede podem configurar-se em três formas diferentes. A primeira, por meio da relação comprador-fornecedor, a segunda, através de relacionamentos amparados por tecnologias da informação (por exemplo Eletronic Data Interchange – EDI e Internet), e a terceira pode ocorrer por meio da estruturação de cooperativas.



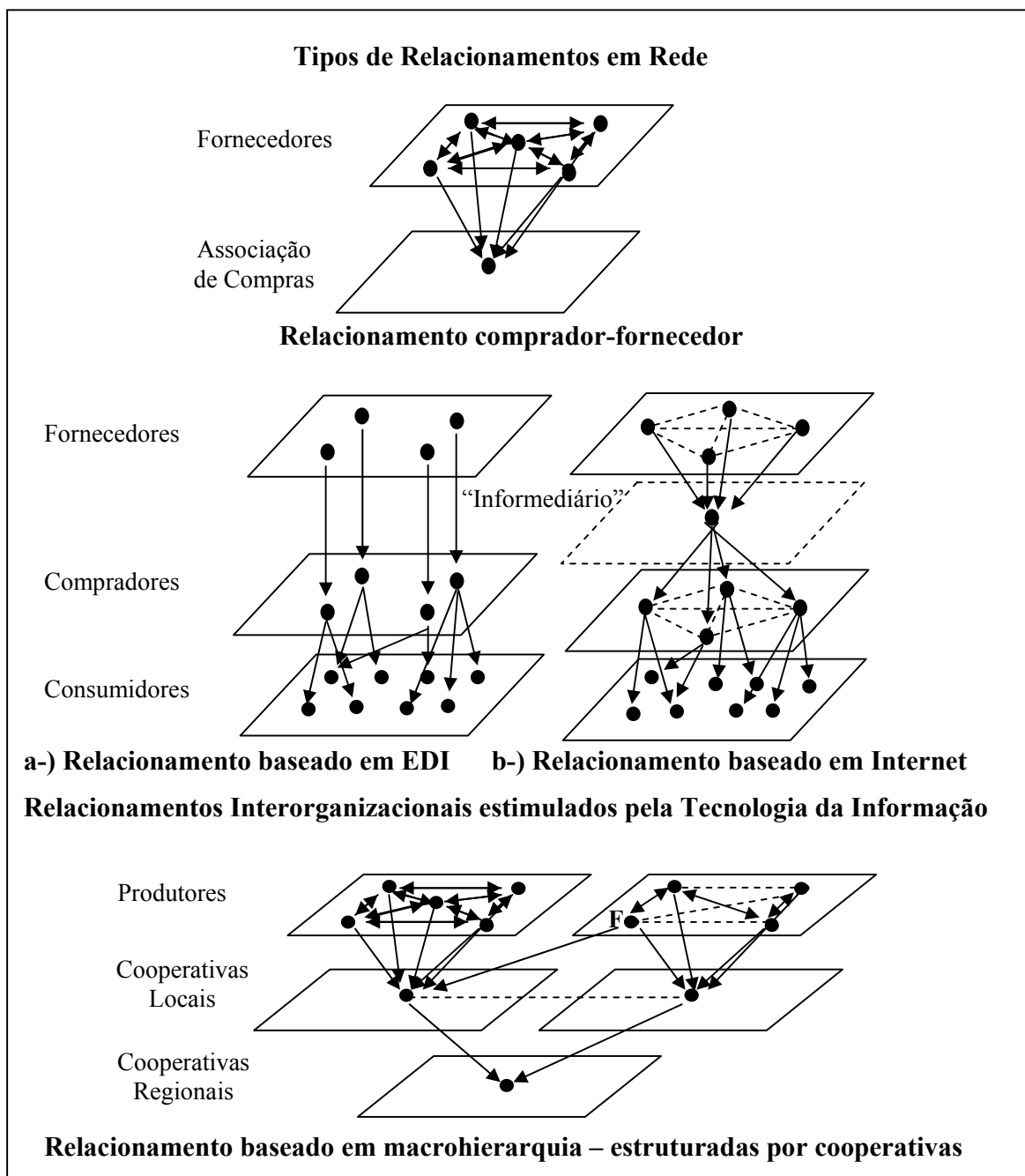


FIGURA 3.12: Tipos de relacionamentos entre redes de empresas.

Fonte: Adaptado LAZARINI et al. (2001).

Para STUART et al. (1998) na relação comprador-fornecedor, a visão está focada somente na interdependência seqüencial entre compradores e fornecedores, onde o

desafio dos agentes está em buscar a utilização de ferramentas que tragam redução de custo e aumento da eficiência do fluxo de produtos no canal (o Supply Chain Management- SCM e o Efficient Consumer Response- ECR são ferramentas aplicadas neste tipo de relacionamento seqüencial).

No modelo de colaboração interorganizacional estimulados pela Tecnologia da Informação (TI), podem ser classificados dois tipos de relacionamento em rede, o primeiro baseado em sistemas de troca eletrônica de dados (EDI) e o outro, via Internet (LAZARINI et al., 2001).

Segundo HOLLAND et al. (1992) a EDI envolve troca de informação via computador (utilizando-se de um sistema fechado e codificado de transferência de informações) entre compradores e fornecedores. As principais vantagens trazidas pela aplicação desta ferramenta são a redução de custos das transações comerciais e a otimização da produção mediante compartilhamento de informações (BROUSSEAU, 1994; DEARING, 1995 e HOLLAND et al, 1992).

Em contraste ao modelo apresentado, KAMBIL et al (1999) e CROOM (2000), relatam que na Internet, os procedimentos de transação eletrônica são compartilhados por vários agentes através de uma arquitetura informacional aberta (pois é utilizada de Rede Mundial de Computadores). Um exemplo de ferramenta que permite organizar os procedimentos de transação de informações praticado neste modelo é o business-to-business (B2B).

No relacionamento baseado em macrohierarquia, a relação entre as empresas que compõem cada elo do canal é desenvolvida por agrupamento, ao invés de ser através agentes singulares. Por exemplo, segundo LAZARINI (2001), cada elo do canal organiza-se em cooperativas regionais com políticas e critérios específicos, porém juntas estas cooperativas procuram maneiras de monitorar o mercado e solucionar problemas.

A tabela 3.4 a seguir resume algumas formas de relacionamentos cooperativos inter-empresas.

---

Denominação	Tipologia		Exemplo	Característica principal
Redes de Empresas	Sociais	Simétricas (sem centralização de poder)	Pólos e Distritos de alta tecnologia	Informalidade nas relações.
		Assimétricas (presença de um agente central)	Rede italiana de fornecimento da Benetton	
	Burocráticas	Simétricas (sem centralização de poder)	Associações comerciais como cartéis, federações e consórcios	Existência de um contrato formal.
		Assimétricas (presença de um agente central)	Redes de agências, acordos de licenciamento e franquias	
	Proprietárias	Simétricas	Empregadas na regulação de atividades de P&D e de alto conteúdo tecnológico ( <i>Joint Ventures</i> )	Formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas.
		Assimétricas	Relacionam investidor de um lado e empresa de outro ( <i>Capital Ventures</i> )	
	Verticais		Relações de fornecimento do complexo automobilístico	
	Horizontais		Consórcios entre empresas	Cooperação entre uma empresa e seus concorrentes.
	<i>Topdown</i>		Indústria automobilística	Formada por empresa-mãe que coordena sua cadeia de fornecedores e sub-fornecedores em vários níveis. O fornecedor dependente das estratégias da empresa-mãe, não tendo flexibilidade nem poder de influência na rede.
	Flexíveis		Consórcio verticalizado e horizontalizado	Cooperação entre empresas independentes, formando um grupo administrado como se fosse uma grande empresa.

TABELA 3.4: Formas de cooperação entre empresas em rede.

Fonte: Adaptado RODRIGUES (2003).

### 3.3.2 Principais Benefícios da Cooperação em Rede de Empresas

A aproximação entre os agentes, para a busca cooperada na criação de diferenciais competitivos, faz com que as empresas tenham condições de satisfazer de

maneira mais eficaz as necessidades do mercado em que atua, diferentemente do que se estas empresas estivessem atuando de forma isolada. As vantagens obtidas através do relacionamento cooperativo entre os agentes podem ser relacionadas da seguinte maneira:

- Melhor aproveitamento dos recursos;
- Compartilhamento de riscos;
- Desenvolvimento de *Marketing Mix*;
- Fortalecimento no poder de negociação (tanto em atividades de compras quanto em atividades de venda);
- Condições de explorar mercados internacionais.

Porém, segundo BATALHA (2001) algumas questões podem servir como importantes reflexões para que os relacionamentos em redes sejam analisados:

- Como administrar a competição entre os sistemas (e não entre empresas)?
- Quais seriam os contornos deste sistema?
- Até que ponto estes sistemas são gerenciáveis mediante aplicação de ferramentas administrativas?
- Como operacionalizar este sistema?
- A elaboração de um planejamento estratégico para cadeias produtivas e a utilização de ferramentas oriundas do SCM e ECR podem ajudar?

As redes de empresas são organizadas através de alianças estratégicas as quais auxiliam na coordenação e no desenvolvimento de relacionamentos mais cooperativos. O item a seguir pode contribuir para uma melhor reflexão sobre as questões levantadas.

### **3.4 Alianças Estratégicas**

Para HADDAD (2000), a preocupação em formar agrupamentos ou aglomerações de empresas passou a estar presente no processo de planejamento e de concepção de políticas de desenvolvimento brasileiro no pós-guerra. Tal fato contribuiu para a formação de alianças estratégicas entre as empresas. Porém o que é aliança estratégica?

---

Para responder esta pergunta, LORANGE & ROOS (1996) apresentam alguns traços nos quais podem-se caracterizar as alianças estratégicas:

- Nacionalidade e grau de cooperação entre empresas;
- Contribuição de cada empresa decorrente de sua cadeia de valor;
- Escopo geográfico e missão (em sentido de cadeia de valor);
- Exposição a riscos fiduciário e ambiental;
- Relativo poder de barganha e propriedade.

Segundo PORTER (1979), três aspectos podem ser relacionados com a formação de alianças estratégicas que promovem a alavancagem da competitividade: o impacto na produtividade e escala, a inovação, e a formação de novos negócios. Estes impactos gerados pela formação dessas alianças são capazes de alterar a composição das cinco forças competitivas, no que se refere à análise estrutural das indústrias. A figura 3.13 apresenta quais são estas cinco forças competitivas no qual comenta o autor.

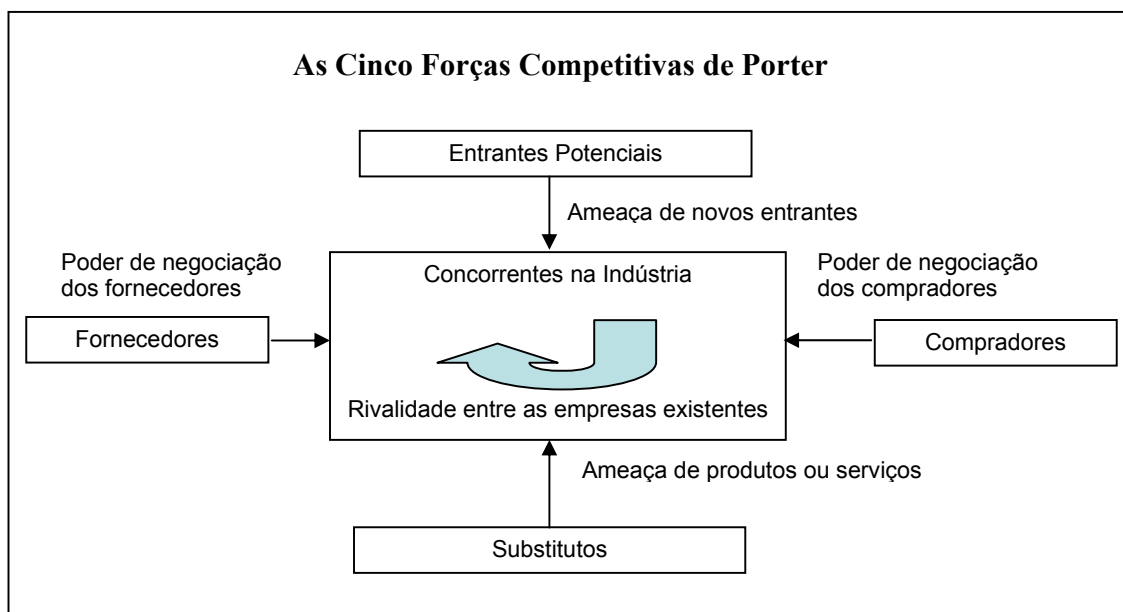


FIGURA 3.13: Cinco forças competitivas.

Fonte: Adaptado PORTER (1986).

A aplicação dessas forças competitivas na criação de alianças estratégicas podem ser vistas nas seguintes perspectivas:

- Combinar os esforços em relação aos **fornecedores** para criar maior poder de barganha em termos de compras e desenvolver contratos favoráveis a longo prazo;
- Combinar esforços *vis-à-vis* aos **consumidores** oferecendo sortimento de produtos e manter a força de vendas poderosa para ficar em melhor posição de satisfazer as necessidades dos clientes;
- Combinar esforços para atingir tamanha representatividade que evite **novos entrantes**, através da criação de barreiras à entrada mais eficazes e/ou diminuindo o número de participantes no negócio;
- Combinar esforços na diferenciação dos produtos tornando-os difíceis de serem comparados com relação aos produtos **substitutos**.

As empresas envolvidas devem estar atentas para os seguintes fatos que afetam o comportamento dos membros da aliança estratégica: o grau de consciência e de identificação dos participantes enquanto membros da aliança, o uso de arranjos produtivos múltiplos, o reconhecimento de que relações mais próximas facilitam o aumento do volume de transações, a aceitação e reconhecimento na constituição de benefícios de longo prazo e desenvolvimento de relacionamentos cooperativos (BOWERSOX & COOPER, 1992; e LORANGE & ROSS, 1996).

As alianças estratégicas podem ser formadas por empresas nacionais, internacionais ou ambas. Estas alianças variam de tipo, onde algumas não tem comprometimento a longo prazo. Para outras, existem a cooperação baseada em projeto ou cooperação baseada em investimento de capital de longo prazo. De acordo com tipo de aliança estratégica serão determinadas as bases (ou graus) de interdependência entre as partes envolvidas. Na figura 3.14 LORANGE & ROSS (1996) listam algumas opções de alianças estratégicas que variam em termos de interdependência (de alta e difícil reversão, passando pela intermediária, até a de baixa e fácil reversão).

---



FIGURA 3.14: Formas de aliança estratégica em função do grau de interdependência entre as Empresas.

Fonte: Adaptado LORANGE E ROSS (1996).

Para RODRIGUES (2003) as formas de cooperação desenvolvidas nas alianças estratégicas pode ser de três tipos: consórcios, *joint ventures* e parcerias. A tabela 3.5 apresenta as características de cada tipo de cooperação.

Denominação	Tipologia	Exemplo	Característica principal
Alianças Estratégicas	Consórcios	Consortio de 6 empresas americanas para viabilizar as pesquisas sobre fibras óticas em Ohio.	Empresas com necessidades similares criam uma nova entidade que preencha a necessidade de todas.
	<i>Joint Ventures</i>	Colaboração entre empresas na indústria automobilística (GM e Suzuki) para a criação de carros pequenos.	Constituição de um novo negócio ou ampliação de algum existente.
	Parcerias	Redes que freqüentemente incluem fornecedores, clientes e funcionários.	Envolvimento de vários parceiros em diferentes estágios de um processo de negócio.

TABELA 3.5: Formas de cooperação entre empresas em alianças estratégicas.

Fonte: Adaptado RODRIGUES (2003).

De acordo com o tipo de aliança estratégica e seu grau de interdependência, seus reflexos determinarão as relações de governança entre as empresas. A tabela 3.6, a seguir, apresenta um comparativo dos tipos de governança pesquisados na literatura.

JESSOP	WILLIAMSON	HUMPHREY & SCHMITZ
Anarquia	Mercado	Relações de mercado
Alto-organização	Redes	Redes (quase-hierarquia)
Hierarquia	Integração Vertical	Hierarquia

TABELA 3.6: Tipos de governança.

Fonte: JESSOP (1998); WILLIAMSON (1979); e HUMPHREY & SCHMITZ (2000).

A formação das alianças estratégicas podem contribuir de maneira significativa para a redefinição das potencialidades de desenvolvimento das regiões, através da acessibilidade a mercados externos à região, e a ampliação da disponibilidade de novos fatores locacionais (qualificação da mão-de-obra, disponibilidade de insumos, infraestrutura urbanística, etc.). Isto pode ajudar a superar problemas estruturais – sobretudo as desigualdades sociais e regionais – que representam um pesado obstáculo ao desenvolvimento do Brasil (HADDAD, 2000; e LASTRES & CASSIOLATO, 2003).

De acordo com LORANGE E ROSS (1996), a aliança estratégica refere-se a quatro modelos de cooperação: aliança temporária, aliança baseada em consórcio, joint venture baseada em projeto e joint ventura plena, no qual a cooperação entre essas empresas pode envolver parte das atividades de criação de valor, isto é, pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento de produto, produção, distribuição ou serviço, ou até uma combinação das mesmas. Para o mesmo autor, o engajamento para formação das alianças estratégicas corresponde a quatro motivações dominantes:

- Obter meios de distribuição e de prevenção contra concorrentes;
- Ganhar acesso à nova tecnologia e diversificação em novos negócios;
- Obter economias de escala e atingir integração vertical;
- Superar barreiras alfandegárias / legais.

### **3.4.1 Utilização de Alianças Estratégicas na Formalização de Arranjos Distributivos**

Os motivos que levam empresas individuais a buscarem alianças na formação de arranjos distributivos de acordo com STERN & EL-ANSARY (1992) e BOWERSOX & COOPER (1992) são:

---



- Performance funcional – venda, compra, transporte e armazenagem, financiamento, padronização, aceitação do risco e comunicação das informações do mercado;
- Redução da complexidade – ajustamento do processo de sortimento e rotinização do processo de troca;
- Especialização – realização de tarefas específicas a um custo unitário menor.

Os principais participantes do canal de distribuição são: a indústria, o atacado e o varejo (ROSEMBLOOM, 1999). Porém, também participam empresas que prestam serviços essenciais para o bom funcionamento do canal de distribuição como por exemplo; transportadoras, operadores logísticos, “*brokers*”, agências de propaganda e pesquisa de mercado, etc.

Segundo ANDERSON et al. (1997) três forças influenciam as regras habituais de administração do canal de distribuição, são elas: a proliferação das necessidades dos clientes, a troca no equilíbrio de poder no canal e mudanças de prioridades estratégicas.

Para o mesmo autor, a escolha das companhias que irão compor o canal deve seguir os princípios do alinhamento das estratégias competitivas globais e o estabelecimento de objetivos de desempenho comuns, ao qual a base de relacionamento deve ser a confiança mútua entre os participantes. Caso contrário o canal tende a ser um foco potencial de conflito.

BERMAN (1996) aponta as seguintes causas de conflitos nos canais: incompatibilidade de metas, diferenças preceptivas, incongruência de papéis, expectativas diferentes, relacionamentos interdependentes, dificuldades de comunicação, e escassez de recursos.

Segundo KOTLER (1998) as empresas podem administrar os conflitos no canal definindo metas superordenadas. Tais metas superordenadas envolvem a definição de metas conjuntas entre os participantes, sejam para a sobrevivência das empresas, para participação em novos mercados, para melhorar a qualidade dos produtos, sejam para satisfação do consumidor. Para o mesmo autor, os conflitos também podem ser

---

administrados trocando pessoas entre dois ou mais níveis do canal, cooptando o apoio de líderes de partes diferentes e encorajando a participação conjunta em associações comerciais. BERMAN (1996) complementa sugerindo que treinamento de sensibilidade, tarefa compartilhada e comitês de conciliação podem auxiliar na resolução de conflitos.

Segundo LORANGE & ROSS (1996) em uma aliança estratégica bem sucedida todas as partes devem possuir intenções estratégicas que sejam harmonizáveis, declaradas explicitamente e estabelecidas desde o início proporcionando aos participantes experimentarem um resultado ganha-ganha.

Os arranjos distributivos vêm se reestruturando quanto às práticas de gestão intra e interorganizacionais, buscando constituir relacionamentos mais cooperativos através do desenvolvimento de alianças estratégicas com o intuito de minimizar o risco inerente ao negócio e enfrentar melhor o crescente aumento da incerteza ambiental (SILVA & ALCÂNTARA, 2001).

### **3.4.2 Desenvolvimento de Alianças Estratégicas na Busca de Inovações Tecnológicas**

LASTRES & CASSIOLATO (1996) sugerem que as tecnologias de informação e comunicação (TIC) exercem papel preponderante como fatores de dinamismo do novo padrão (padrão este baseado em conhecimento globalizado e financeirizado), alavancando um conjunto de inovações técnico-científicas, organizacionais, sociais e institucionais que acabam gerando novas possibilidades de retorno econômico e social nas mais variadas atividades. Em outras palavras, os autores ressaltam que a importância do papel destas tecnologias acabam tornando-se um forte elemento estratégico, aos quais podem ser promovidas iniciativas no sentido de estimular a pesquisa e desenvolvimento dentro das alianças estratégicas. Isso faz com que os membros possam enfrentar os novos desafios ambientais e alcançar os benefícios que oferece a difusão das TIC e da própria sociedade da informação.

Segundo CAMPOS FILHO (1994), Tecnologia de Informação compreende um conjunto de “*hardware*” e “*software*” que desenvolvem tarefas de processamento de informações dos SIG’s (Sistemas de Informações Gerenciais) das empresas como: coletar, transmitir, estocar, recuperar, analisar, manipular e exibir dados.

---

BELL & DAVIES (1997) comentam que os avanços da Tecnologia de Informação têm facilitado mudanças na direção do fluxo da cadeia de suprimento, deixando que esse fluxo seja puxado pela demanda gerada pelo consumidor (“*marketing pull*”), ao invés de ser orientado da produção para o consumo (“*marketing push*”).

Para SANTOS & GUARNERI (2000) a parceria estratégica com entidades de suporte técnico (SENAI, SEBRAE e consultorias), universidades, centros de pesquisa, etc., podem ser fundamentais na incorporação de novas tecnologias de produto, processo, qualificação da mão-de-obra, bem como promover inovações nos métodos de gestão das empresas.

O processo de inovação consiste em motivar pessoas para desenvolver e implementar novas idéias, mediante o estabelecimento de relacionamentos uns com os outros, introduzindo as aptidões necessárias para obter os resultados desejados, algumas vezes alterando conceitos institucionais e formas organizacionais (VAN DE VEN et al, 1989).

Na visão de SANTOS (2001) as alianças estratégicas além de mobilizar a proliferação de redes de ensino e pesquisa, produção e comercialização, devem ser vistas também como forma de proteger o conhecimento tácito gerado que circula dentro das mesmas.

### **3.4.3 Formação de Alianças Estratégicas para a Conquista de Mercados Internacionais**

As exportações não estão atreladas ao tamanho da empresa, exceto em casos de necessidades de grande aporte financeiro e economia de escala como produção de automóveis, aviões, etc. Assim o estabelecimento de alianças estratégicas (entre indústrias de mesmo setor, indústria e varejo, produtores e instituições financeiras, etc.), podem reduzir o hiato existente entre a relação do **quero exportar**, para o **consigo exportar**.

Porém ao decidir exportar as empresas têm que responder algumas questões como:

- O que vou exportar?
-

- Para onde vou exportar?
- Quanto vou exportar?
- Como vou exportar?
- Quais são os condicionantes do mercado?
- Qual será a política comercial adotada?

A criação de alianças estratégicas pode auxiliar as empresas a responder estas perguntas, pois tais respostas são referentes à escolha de mix de produtos direcionadas ao mercado exterior, o(s) país(es) que serão comercializados tais produtos, o volume a se produzir e exportar, a estruturação do canal para fazer o produto chegar ao consumidor internacional, as barreiras impostas pelos países e pelos concorrentes no mercado alvo, e como serão administrados os contratos e o relacionamento comercial entre o exportador e o importador. (DABBAH, 1998; VAZQUEZ, 1998; e MAIA, 1998).

MAIA (1998) relata que no comércio internacional surgem algumas barreiras genéricas como diferença de língua, conflito de legislações e moedas internacionais diferentes, no qual a parceria entre empresas nacionais com as internacionais (presentes no local), bancos e órgãos públicos podem auxiliar as firmas exportadoras a transpor estes obstáculos.

KRUGMAN & OBSTFELD (1999) apontam o protecionismo de certos países com suas indústrias para garantir emprego de mão-de-obra, à exploração da natureza (matéria-prima), a política de preços, a proteção ao capital (investimento) e sustentabilidade da demanda interna como sendo uma barreira a serem enfrentadas por empresas que desejam exportar. Neste sentido, a aproximação com o governo (local ou nacional), podem garantir subsídios produtivos para enfrentar estes obstáculos, ou impor ações junto aos organismos de regulação internacionais através questionamentos sobre a legalidade destas ações nestes países.

Variáveis como tecnologia, câmbio, certificações (fitossanitárias, de garantia de qualidade, de rastreabilidade, etc), licenças de importação e exportação, além de novas barreiras como: técnicas (que exigem rígidos padrões de produção e comercialização), ecológicas, burocráticas, etiqueta social e desleais contra concorrência (contrabando,

---

dumping, truste, subsídios, etc.) fazem com que as indústrias tenham que desenvolver mecanismos para superar estes obstáculos. (MAIA, 1998; e VAZQUEZ, 1998).

#### **3.4.4 Desafios e Benefícios das Alianças Estratégicas**

Em função das diferenças de estilos e tomadas de decisão das empresas, os maiores desafios das alianças estratégicas são de estabelecer um sistema de cooperação e de confiança entre os diversos agentes participantes (KOTLER, 1998; BERNAN 1996; e LORANGE & ROSS 1996).

As alianças estratégicas se desenvolvem entre as mais diversas organizações (produtores, indústrias, atacado, varejo, intermediários, centros de pesquisa, instituições financeiras ou de ensino, etc.) sejam elas grandes ou pequenas. Também estas organizações podem participar de um mesmo segmento ou não, se encontrar em um mesmo nível vertical ou horizontal, entre outros. Independente desses fatores os benefícios trazidos de acordo com SANTOS & GUARNERI (2000) são:

- Compartilhamento de atividades comuns;
- Maior acesso à informação tecnológica;
- Maior acesso a sistemas de informação e assistência técnica;
- Racionalização das atividades;
- Ganhos de competitividade e redução de custos;
- Agregação de maior valor aos produtos;
- Aproveitamento de especificidades externas;
- Acesso ao crédito;
- Fortalecimento da instituição, geração de receita e maior integração com a comunidade empresarial (no caso de universidades e instituições técnicas).

As alianças estratégicas abordadas neste trabalho estão relacionadas com a organização de redes de relacionamentos de cooperação e confiança no sentido de criarem condições favoráveis que podem influenciar positivamente na competitividade dos *clusters*.

---

#### 4 METODOLOGIA

Segundo LAKATOS & MARCONI (1992) “... a especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo às questões como?, com que?, onde?, quanto?.” O método científico é composto pelo reconhecimento e definição do problema, elaboração das hipóteses, levantamento de dados, análise e apresentação dos dados coletados, e a confirmação ou não das hipóteses formuladas no início da pesquisa.

A escolha do método e das técnicas de pesquisa ocorre em função do objeto a ser estudado, ao qual, para realização das pesquisas, podem ser adotadas dois tipos de abordagens: a pesquisa qualitativa e a quantitativa.

Para GODOY (1995) “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental”. Os estudos qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Aqui o pesquisador deve aprender a usar a sua própria pessoa como o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados.

Com relação ao emprego no método ou abordagem qualitativa, esta se difere do quantitativo pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema (TEIXEIRA, 1994). A diferença está no fato de que o método qualitativo não tem pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

No desenvolvimento da pesquisa qualitativa o pesquisador pode utilizar dois tipos de raciocínio: o indutivo e o dedutivo. A figura 4.1 mostra de forma esquemática o sumário em que se baseia cada raciocínio.

---

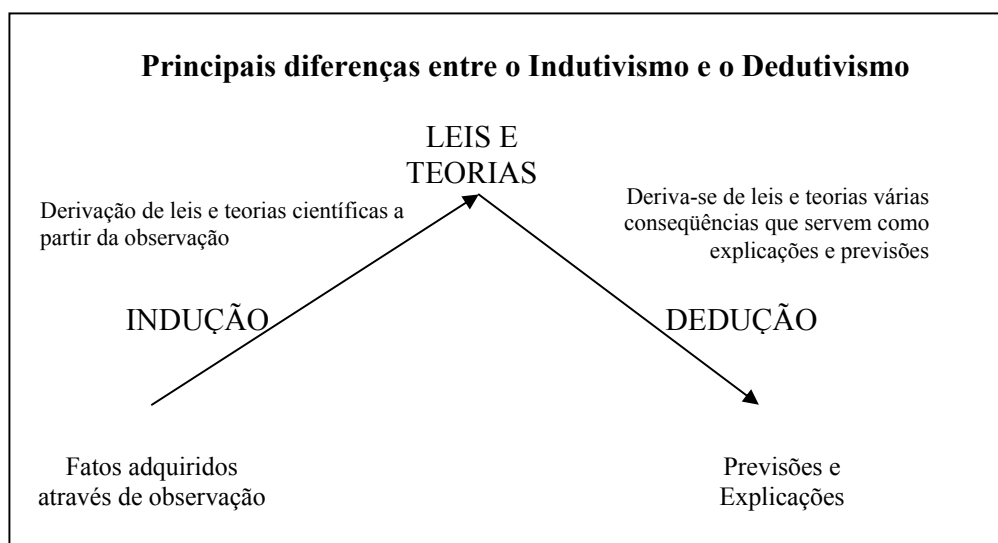


FIGURA 4.1: Principais diferenças entre o método indutivo e o método dedutivo.  
Fonte: Adaptado CHALMERS (1995).

O método geralmente utilizado na pesquisa qualitativa é o dedutivo, pois baseando-se em leis e teorias que o pesquisador buscará relacionar o fenômeno observado com as teorias existentes para tirar suas conclusões.

As pesquisas de abordagem qualitativa são geralmente descritivas ou exploratórias, sendo poucas as que se originam no plano teórico.

#### 4.1 Tipo de pesquisa

Pelo tipo de abordagem deste trabalho, foi efetuada uma pesquisa do tipo qualitativa, onde o pesquisador buscou levantar dados que indicassem as influências referentes aos fatores: identidade do produto, fatores de produção especializados, flexibilidade produtiva, capacidade inovadora, capital social e dinâmica organizacional do *cluster* na competitividade dos *clusters* calçadistas de Franca, Birigui e Jaú. O desenvolvimento desta pesquisa se deu através da utilização do método de estudo de casos múltiplos.

YIN (1989) define o estudo de caso como sendo uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao se investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são utilizadas. Mesmo sendo um

procedimento de pesquisa de caráter qualitativo, o estudo de caso, também possibilita a utilização de evidências quantitativas, o que contribui para uma aplicabilidade do método.

Neste trabalho também foi utilizada abordagem quantitativa, pois além de identificar os fatores que influenciam na competitividade dos *clusters* calçadistas, a ferramenta buscou medir também o grau de importância que esses fatores exercem na competitividade destes *clusters*.

Gil (1994) apresenta duas vantagens para o estudo de caso:

- estímulo a novas descobertas; em virtude da flexibilidade do planejamento do estudo de caso, o pesquisador ao longo de seu processo, mantém-se atento a novas descobertas e;
- ênfase na totalidade; no estudo de caso, o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo.

À utilização de múltiplos casos é recomendada, dado que através dessa abordagem possibilita a observação de evidências em diferentes contextos, proporcionando mais corpo ao estudo.

Sendo assim, o método científico de estudo de múltiplos casos foi utilizado neste trabalho com o objetivo de levantar um conjunto de evidências comuns aos casos.

## **4.2 Escolha dos Casos Estudados**

Para LEITE (1978) “... o primeiro passo na busca da verdade almejada consiste na delimitação do universo ou população a ser pesquisada”.

A escolha dos *clusters* produtivos analisados foi realizada com base nos seguintes critérios de julgamento: atividade relacionada à produção de calçados; estar no Estado de São Paulo em função de apresentarem uma mesma cultura (ou seja, ser afetado por uma mesma ligação territorial); possuir posição destaque no cenário econômico estadual; possuir infra-estrutura que se aproxime do formato de um arranjo produtivo local; e o *cluster* ter clara delimitação territorial.

---



Em função destes requisitos foram escolhidos os *clusters* de Franca, Birigui e de Jaú (as informações sobre o setor calçadista e o perfil do setor em cada uma destas cidades estão dispostas no capítulo 2 desta dissertação).

### **4.3 Forma de Obtenção dos Dados**

As técnicas empregadas para a obtenção dos dados vêm ao encontro das citadas por YIN (1989), onde o autor admite seis diferentes fontes de evidências no estudo de casos: documentação, registros de arquivo, entrevistas, observação direta, observação direta participativa e artefatos físicos.

O levantamento dos dados e informações relevantes à investigação e à compreensão das questões propostas ocorreu através da utilização de fontes de dados primárias e secundárias.

As fontes de dados primárias referem-se aos dados coletados no local, ou seja, onde os fenômenos ocorrem, podendo ocorrer de duas maneiras: através da pesquisa de campo e através da pesquisa em laboratório. No presente trabalho foi realizada pesquisas de campo conduzidas no mês de abril a agosto de 2005 junto aos principais agentes representativos de cada *cluster* calçadista do Estado.

Estes agentes pesquisados estão divididos da seguinte maneira: um representante das indústrias (no qual foi utilizado o sindicato das indústrias de calçados em cada cidade onde o pesquisador procurou aplicar uma matriz de avaliação em cinco representantes de indústrias), um do setor público (governo local representado pelo secretário de desenvolvimento econômico do município), e um que representa os agentes de pesquisa e desenvolvimento (foi consultado o SENAI em cada cidade).

No caso das cinco indústrias envolvidas, como trata-se de apenas um agente (o representante das indústrias), foi calculada a média das respostas obtidas destas cinco indústrias em cada uma das cidades e seus resultados apresentados no capítulo cinco desta dissertação. Os questionários respondidos por cada indústrias estão presentes nos anexos do trabalho.

Para o levantamento dos dados, o pesquisador desenvolveu um instrumento de coleta de dados que permitisse estudar as variáveis referentes ao desenvolvimento de

---

novos produtos e tecnologias, acesso de todos os membros à tecnologia e a informação, qualificação da mão-de-obra dos agentes, desenvolvimento da confiança mútua entre os agentes, etc nos *clusters* calçadistas de Franca, Birigui e Jaú.

O instrumento de pesquisa utilizado por este trabalho consiste na medição de fatores e sub-fatores relacionados à competitividade dos *clusters* produtivos. Este instrumento utilizou-se da escala de Likert para saber o quão importante tal atributo é para a competitividade daquele *cluster*. O instrumento procura medir o peso que esta variável exerce na competitividade do *cluster* e verificar o seu grau de implementação. A tabela 4.1 traz a atribuição de pontos relacionados ao grau de implementação de cada fator utilizados pela ferramenta de pesquisa.

Fatores ou Sub-fatores analisados	Grau de implementação dos fatores analisados	Valor da pontuação
Fatores de competitividade do <i>cluster</i>	Existe, mas não tem ação efetiva;	-2
	Existe, mas a ação efetiva é baixa;	-1
	Não existe qualquer tipo de ação deste fator;	0
	Existe, e a ação efetiva é razoável;	+1
	Existe, e este fator tem grande impacto na competitividade.	+2

TABELA 4.1 Esquema de atribuição e valoração das variáveis verificadas na ferramenta de pesquisa.

Com relação ao grau de implementação dos fatores analisados, torna-se importante atribuir o significado de cada um deles:

- Existe, mas não tem ação efetiva – são ações relacionadas àquele sub-fator, mas não se refletem em aumento da produtividade, vendas e exportações, ou mesmo redução de custos do produto;
- Existe, mas a ação efetiva é baixa – são ações que se refletem de maneira discreta, ou seja, até 1% no aumento da produtividade, volume de vendas e exportações ou redução nos custos do produto;
- Não existe qualquer tipo de ação deste fator – quando não existe ação alguma referente àquele fator;
- Existe, e a ação efetiva é razoável – quando as ações se refletem de 1% a 5% no aumento da produtividade, volume de vendas e exportações ou redução nos custos do produto;

- Existe, e este fator tem grande impacto na competitividade – são ações relacionadas àquele fator que se refletem em mais de 5% no aumento da produtividade, volume de vendas e exportações ou redução nos custos do produto.

Para determinação dos percentuais que indicam o grau de implementação dos subfatores de competitividade, foi levada em consideração a projeção de crescimento do PIB no ano de 2005 que, segundo as estimativas até o mês de setembro, este crescimento estava projetado em torno de 4% para o ano.

Com relação à atribuição de pontos a estas ações (de -2 a +2), a pontuação negativa foi escolhida pelo seguinte motivo, para o desenvolvimento de ações conjuntas, existe a necessidade do engajamento dos agentes envolvidos, isso demanda tempo para planejamento e execução da ação, bem como comprometimento de todos, e após ocorrer tudo isso, esta ação não se reverte em ganhos positivos para os envolvidos, com o tempo isso pode abalar a confiança entre eles quanto à efetividade de outras ações etc. Por isso as ações que não apresentam ação efetiva têm pontuação de -2 e as que apresentam baixo impacto competitivo tem -1 ponto.

Muitas vezes é melhor não ter qualquer tipo de ação do que ter uma ação conjunta e esta não apresentar resultados satisfatórios aos envolvidos. Portanto, a pontuação atribuída por esta matriz a um determinado *cluster* pode variar de -200 até 200 pontos.

A atribuição de pesos para os sub-fatores serve para destacar aqueles que têm maior importância na competitividade do *cluster* daqueles que têm menor importância. Estes pesos são multiplicados pela pontuação recebida na avaliação do respondente sobre o determinado sub-fator (grau de implementação das ações deste sub-fator percebido pelo respondente), resultando assim, em um valor total para ele. Aí é feita a verificação da importância que aquele sub-fator tem na competitividade do *cluster* calçadista daquela cidade.

Outro ponto importante a ser observado neste instrumento é controlabilidade do fator ou sub-fator, isto se torna útil porque pode auxiliar os membros do *cluster* a ter percepções claras a respeito das responsabilidades de cada um, facilitando no

---

desenvolvimento de estratégias conjuntas. A tabela 4.2 apresenta o modelo de instrumento proposto nesta dissertação e utilizado para levantamento dos dados.

Matriz de Avaliação dos <i>Clusters</i> Calçadistas (potenciais ou consolidados) Do Estado de São Paulo											
Fatores e Sub-fatores de Competitividade											
Localização geográfica do Cluster:											
Fatores ou Sub-fatores	Importância Relativa (peso) de cada sub-fator para o desempenho do Fator a este que se refere	Avaliação segundo escala "Likert" (Li)					Total	Controlabilidade sobre o fator ou sub-fator:			
		L1	L2	L3	L4	L5		CE	CG	CA	PC
	Xi						$\sum XiLi$				
<b>Competitividade do Cluster</b>	100%										
<b>Identidade do produto</b>											
Padronização do produto											
Qualidade do Produto											
Atendimento as necessidades expectativas do cliente											
Criação da marca referente à origem do produto											
<b>Fatores de produção especializados</b>											
Presença no mesmo território de:											
> fornecedores de matéria-prima											
> fornecedores de máquinas e equipamentos											
> serviços especializados											
> indústrias											
> bancas											
> transportadoras											
> distribuidores											
> entidades de classe											
> escritórios de consultoria privados											
Apoio do desenvolvimento interno de tecnologias de:											
> produção											
> informação											



Para melhor entendimento com relação ao significado de cada fator ou sub-fator, o quadro 4.1 abaixo foi anexado ao questionário, trazendo uma breve descrição de cada um deles, no qual o respondente pôde recorrer em caso de dúvida.

<b>Descrição dos fatores e sub-fatores de competitividade relacionados na ferramenta de pesquisa</b>	
<b>Fator ou Sub-fator de competitividade</b>	<b>Descrição do Fator ou Sub-fator</b>
Competitividade do Cluster	Refere-se a ações de integração envolvendo os capitais institucional, organizacional e humano para melhoria da competitividade do <i>cluster</i> .
Identidade do produto	Desenvolvimento de ações que proporcionem padronização do produto, garantam a sua qualidade, atendam as necessidades e expectativas dos clientes e de construção de marca forte que ressalte a origem do produto.
Fatores de produção especializados	Ações que estimulem a presença no território de: fornecedores de matéria-prima, máquinas e equipamentos, serviços especializados, além da presença de indústrias, bancas, transportadoras, distribuidores, entidades de classe e escritórios de consultoria privados. Ações conjuntas de apoio ao desenvolvimento interno de tecnologias de produção e informação.
Flexibilização Produtiva	Ações que promovam a flexibilização da produção através de melhorias na estrutura organizacional ou subcontratação de partes do processo produtivo para atender as variações dos volumes de demanda e tendências de moda.
Capacidade Inovadora	Estruturação de alianças estratégicas no sentido de promover a todos os membros acesso a informações referentes a tendências tecnológicas e de mercados consumidores, desenvolvimento de novas tecnologias, novos produtos e novos processos, diversificação de canais de vendas e implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes.
Capital social	Ações que permitam a qualificação de todos os agentes tanto na esfera privada quanto pública, o acesso às informações. Ações que estimulem a coesão social entre os membros, a negociação em situação de conflito e a cooperação mútua.
Dinâmica organizacional do cluster	Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do <i>cluster</i> e de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas participantes. Utilização de ferramentas que possibilitem a identificação de gargalos nos fornecedores, bancas, indústrias e nos distribuidores. Presença de ações que estimulem a confiança mútua entre os parceiros, à interação com

	outros <i>clusters</i> calçadistas e a promoção do associativismo e da interação entre os membros.
--	--

QUADRO 4.1: Descrição dos fatores e sub-fatores da ferramenta de pesquisa.

Fonte: Autor.

Este instrumento de pesquisa foi desenvolvido com base em estudo feito por CAMPEÃO (2004) em sistemas locais de produção agroindustrial. A autora propôs um modelo de desenvolvimento do sistema fundamentado em três grupos de fatores altamente interdependentes e responsáveis pelo desempenho do sistema local de produção, são eles: Capital Institucional, Capital Organizacional e Capital Humano. Segundo a autora estes três capitais colaboram para a formação de um *cluster* competitivo.

Neste trabalho foram privilegiados somente fatores internos da competitividade do *cluster*, ou seja, os de relacionamentos entre os agentes, não levando em consideração os capitais institucional, organizacional e humano.

Portanto o trabalho está limitado somente a fatores de desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, acesso de todos os membros à tecnologia e a informação, qualificação da mão-de-obra dos agentes, internacionalização de mercados, etc. Tal limitação se deu pelo fato de ser muito grande o volume de variáveis (fatores e sub-fatores) que seriam envolvidos na medição de todos os capitais, e também pela dificuldade de acesso a todos os membros que compõem a amostra, pois em função de suas rotinas de trabalho o tempo disponível por parte deles é escasso.

A presente pesquisa está focada nos aspectos de desenvolvimento competitivo do *cluster* envolvendo ações conjuntas entre os agentes público, empresarial e de qualificação profissional (Secretaria de Desenvolvimento Econômico Municipal, indústrias calçadistas e SENAI). Portanto o trabalho concentrou-se apenas em medir os seguintes fatores de competitividade: identidade de produto, desenvolvimento de fatores de produção especializados, flexibilização produtiva, capacidade inovadora, capital social e dinâmica organizacional do *cluster*. Dentro de cada um destes fatores existem subfatores que podem influenciar no desempenho competitivo do *cluster*.

---

O modelo proposto pela autora é ilustrado na figura 4.2, a seguir.

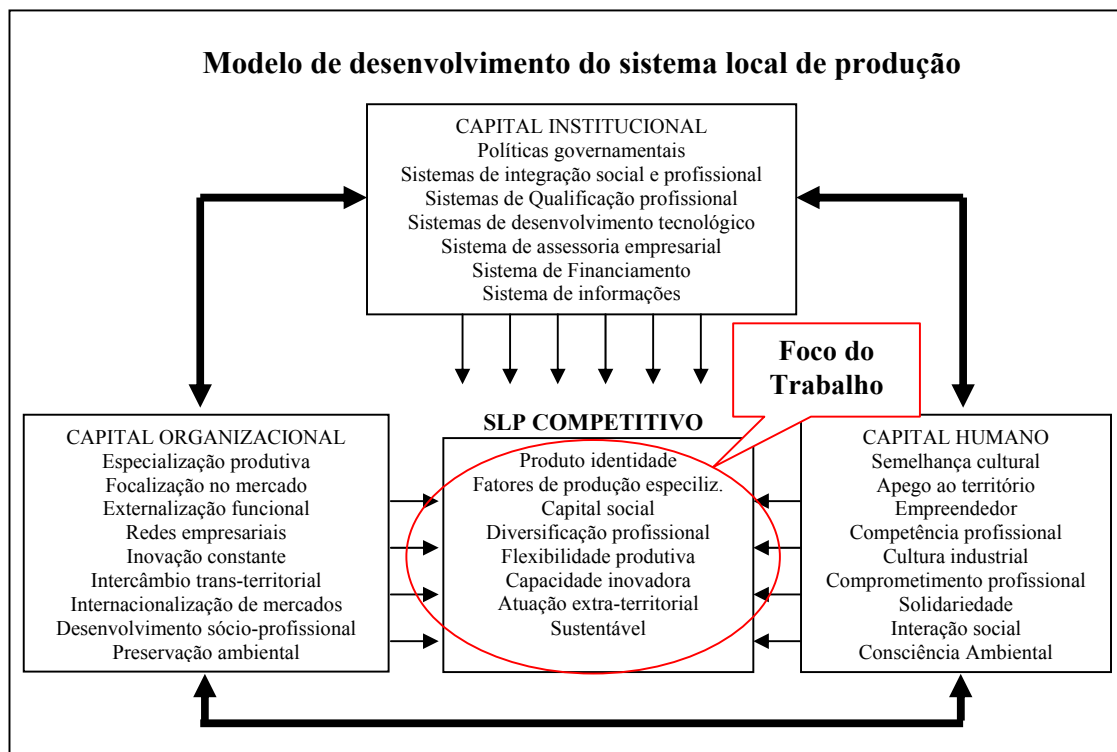


FIGURA 4.2: Foco do Trabalho apoiado no Modelo de Desenvolvimento de Sistema Local de Produção Agroindustrial.

Fonte: Adaptado CAMPEÃO (2004).

Foi com base nestes grupos de fatores que foram retirados sub-fatores que permitissem analisar os aspectos relacionados desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, acesso de todos os membros à tecnologia e a informação, qualificação da mão-de-obra dos agentes, internacionalização de mercados, etc. que acabavam influenciando na competitividade dos *clusters* calçadistas.

O processo de medição desses sub-fatores, como foi apresentado, consiste na utilização de escalas, seguindo uma regra estabelecida, sendo que, para cada um destes sub-fatores foram atribuídos pesos para representar o quão importante ele é para a competitividade do local.

O tipo de escala utilizada é a Escala de Likert, essa escala foi proposta por Rensis Likert em 1932. Sua particularidade frente os outros tipos de escalas está no fato de que os respondentes são solicitados a informar o grau de implementação da variável.



Já as fontes de dados secundárias diferem-se das primárias pelo fato de que estas dividem-se em pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. Na pesquisa documental, a fonte de coleta de dados limita-se aos documentos, escritos ou não, denominados de fontes primárias. Por outro lado, a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já publicada tanto na comunicação escrita quanto na forma oral. Este trabalho utilizou como fontes secundárias, livros, revistas, periódicos, informes, pesquisas de associações, e-mail, bem como materiais disponíveis na Internet e outros documentos que tratassem a respeito do setor calçadista, da promoção do desenvolvimento local sustentado, de *clusters* produtivos locais, de redes de empresas e de alianças estratégicas. Por tanto este estudo fez uso de ambas as fontes, tanto primárias quanto secundárias.

Para o complemento das informações obtidas através da aplicação deste instrumento de pesquisa, foi desenvolvido também um questionário cujo objetivo foi de caracterizar o *cluster* calçadista através do levantamento de informações referentes ao tempo de existência do *cluster*, objetivos dos agentes, número de participantes, etc. Este questionário encontra-se no apêndice A desta dissertação.

#### **4.4 Tratamento e Análise dos Dados**

Yin (1989) ressalta que em um trabalho de investigação deve-se optar por uma estratégia de análise, onde sejam definidas prioridades sobre o tema analisado. Segundo o autor:

*“O objetivo básico é interpretar a evidência de modo imparcial, sem dar margem a leituras alternativas. O papel de uma estratégia genérica é auxiliar o investigador na escolha da técnica a ser utilizada, dentre aquelas possíveis, e concluir com sucesso a fase de análise”.*

Esta estratégia proposta pelo autor pode ser classificada em: estratégia baseada nas proposições teóricas e estratégia descritiva. Na primeira, as proposições de estudo devem dar forma ao plano de coleta de dados e, posteriormente, ditar as prioridades para as estratégias de análise; já a utilização segunda estratégia baseia-se na descrição do

---

estudo, é uma alternativa válida quando ocorrer à impossibilidade de uso das preposições do estudo como guia da análise.

Tais estratégias conforme classificadas por YIN (1989) como gerais, fornecem as diretrizes para os procedimentos específicos de análise divididos em três grupos:

1. Análise comparativa do caso com padrões pré-estabelecidos – tomando como referência da análise, o conjunto de padrões pode ser de três tipos:

- Padrões definidos por variáveis dependentes e não equivalentes. São padrões esperados para o caso, como consequência de uma mesma causa. Estes padrões não são mutuamente exclusivos, mas esperados de forma simultânea;
- Padrões rivais ou mutuamente exclusivos. São padrões definidos por variáveis independentes, tendo por característica a mútua exclusividade. Esses padrões não podem ser verificados simultaneamente;
- Padrões simples. Neste grupo compreende os casos para os quais são esperados não mais do que dois padrões, sejam ou não mutuamente exclusivos.

2. Construção de uma teoria explanatória – esta alternativa de análise, pode ser considerada como um sub-tipo da análise comparativa com padrões pré-estabelecidos, onde o pesquisador para explicar um fenômeno ele estipula um conjunto de relações de causa e efeito com o desenvolvimento gradual de uma explicação por meio de um processo de refinamento de idéias, tendo por característica essencial a identificação de causas ainda não consideradas.

3. Análise de séries temporais – consiste no acompanhamento de casos cujos padrões mudam ao longo do tempo, divididos em três tipos de séries temporais:

- Série temporal simples: prevê o tratamento de uma única variável ao longo do tempo;
  - Série temporal complexa: exige o acompanhamento de diversas variáveis e, por consequência, um número maior de padrões;
-

- Série cronológica: busca-se identificar relações de causa e efeito entre os eventos ao longo do tempo.

Com os dados coletados neste trabalho foram feitas análises comparativas dos padrões pré-estabelecidos e seus resultados apresentados por meio de gráficos e tabelas.

Neste trabalho, os dados coletados referentes aos agentes envolvidos do *cluster* em cada uma das cidades estão sendo apresentados de forma categorizada. Para melhor aproveitamento das informações, estes dados passaram por uma análise de conteúdo, no qual foram separados por cidade e seus agentes divididos em agente municipal, agente de treinamento e indústrias. Às informações obtidas foram apresentadas da seguinte maneira:

- Primeiramente, as cidades de Franca, Birigui e Jaú foram separadas para sua caracterização e a apresentação dos dados levantados;
  - Em cada uma das cidades, os agentes foram apresentados separadamente, sendo que, no caso das indústrias, foi feita à média entre as cinco empresas pesquisadas. Portanto a ordem de apresentação dos agentes em cada uma das cidades ficou assim: agente municipal (Secretaria Municipal), agente de treinamento e desenvolvimento (SENAI) e as indústrias (média);
  - Em cada um dos agentes, os fatores de competitividade foram separados e apresentados os subfatores referentes àquele fator em forma de gráficos e tabelas, seguido das devidas observações;
  - O questionário de caracterização do *cluster*, que foi aplicado nos sindicatos em cada uma das cidades pesquisadas também foi colocado junto à apresentação das informações em cada uma das cidades;
  - No final das apresentações de todos os agentes envolvidos foi feita uma análise comparativa referente às informações apresentadas em cada uma das cidades.
-

## 5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

No presente capítulo, as informações obtidas junto aos agentes envolvidos no *cluster* em cada uma das cidades estão sendo apresentados. A ordem de apresentação das cidades são Franca, Birigui e Jaú.

### 5.1 Franca

Na cidade de Franca, as primeiras atividades do setor de couro e calçados começaram por volta de 1850, onde o processo de fabricação de calçados de couro era artesanal.

Com o passar do tempo, foi se constituindo um agrupamento de empresas de calçados, porém tal movimento ocorreu de forma espontânea, ou seja, sem nenhuma indução ou influência de algum organismo governamental, tão pouco por influência de uma outra grande empresa lá instalada.

Dessa forma, o pólo calçadista de Franca foi crescendo ao longo dos anos, e muito recentemente, com o surgimento das teorias e estudos sobre os aglomerados de indústrias é que os empresários do pólo passaram a se preocupar mais com o assunto e buscaram se organizar para tirarem vantagens competitivas deste modelo.

O grande objetivo inicial da formação e organização do *cluster* era o de buscar o maior aproveitamento da especialização que a atividade coureiro-calçadista exige. Isto é, formação de mão-de-obra qualificada, promover a aproximação entre fornecedores e produtores de calçados bem como outros fatores foram os grandes motivadores para a composição de um *cluster* na cidade de Franca.

Como o aglomerado foi surgindo e crescendo de forma natural, ficou difícil de medir quantos eram os primeiros membros no início da formação do pólo, porém atualmente, estão estabelecidos em Franca ao longo de toda a cadeia produtiva de couro e calçados aproximadamente 600 indústrias de calçados e mais 1.500 indústrias fornecedoras de matéria-prima, máquinas e equipamentos, etc. Também os mais importantes e necessários organismos de apoio à atividade estão instalados na cidade, como por exemplo: SEBRAE, SENAI, CIESP, FIESP, Faculdades, sindicatos, entre outros.

---

Os objetivos atuais dos agentes do *cluster* continuam os mesmos, ou seja, buscar maior aproveitamento dos recursos. Contudo, foram propostos também a criação de um pólo de moda brasileira em calçados masculinos, e conseqüentemente a exploração maior do nome de Franca como referência nacional neste segmento.

Com relação à participação do governo em ações de desenvolvimento do pólo calçadista na cidade de Franca, a maior efetividade dessa participação governamental ocorreu em nível municipal, sendo que a partir da década de 70 a Prefeitura Municipal adquiriu uma grande área e instalou nela o distrito industrial, essa ação permitiu que muitas empresas, principalmente fornecedoras, se instalassem na cidade. No mais não ocorreu nenhuma participação ou apoio governamental na consolidação do *cluster*.

Quanto à eficiência estrutural do pólo de Franca, os principais gargalos se encontram no processo produtivo e no processo de comercialização. Segundo o presidente do Sindicato Calçadista de Franca, as principais dificuldades encontradas no processo produtivo ocorrem em função da introdução de novos modelos, onde acaba sendo muito comum algum agente da cadeia (seja fabricante, fornecedor, banca, etc.) ter algum problema em uma ou outra operação por ele realizada por causa dessa mudança, seja ela de material, corte, processo, etc.

No caso do processo de comercialização do calçado, tanto na comercialização interna quanto externa, o gargalo está na cultura empresarial da cidade, isto é, as estratégias estão muito mais direcionadas para o produto do que para o consumo. No mercado internacional, por exemplo, as empresas esperam que seus clientes venham até elas para vender seus produtos já definidos por eles, isso traz um certo “desinteresse” em tornarem-se mais agressivas no processo de venda e penetração de mercado, e também em desenvolvimento novos produtos, tecnologias e processos, causando muitas vezes, perda de mercado para outros pólos produtores de calçados ao redor do mundo.

Atualmente as ações mais desenvolvidas em conjunto no *cluster* de Franca estão restritas ao nível de cooperação entre as indústrias de calçados e seus fornecedores.

Quanto ao engajamento de todos os agentes para desenvolvimento do pólo, Franca está vivendo uma fase inicial de consolidação do *cluster*, o que se espera que possam realizar conjuntamente é a constituição uma agenda única de ações, de forma a

---

contar com o engajamento de todos os agentes do pólo. Porém estão encontrando dificuldades já que nunca houve um trabalho de articulação como este de forma a buscar a maximização dos esforços e resultados de cada um.

Nos últimos cinco anos, o número de indústrias na cidade de Franca manteve-se quase inalterado. Tendo em vista o surgimento de um novo modelo de gestão a partir do Plano Real, muitas empresas surgiram e desapareceram muito rapidamente neste período. Em contrapartida, o setor de prestação de serviços cresceu muito, já que a intensificação da prática da terceirização, especialmente em algumas atividades produtivas como o pesponto, estimularam a criação de novas pequenas empresas.

O nível de emprego em Franca no setor calçadista tem aumentado a partir do ano de 2003. O gráfico 5.1 mostra a evolução do nível de emprego no setor de calçados do ano de 2000 até 2004.

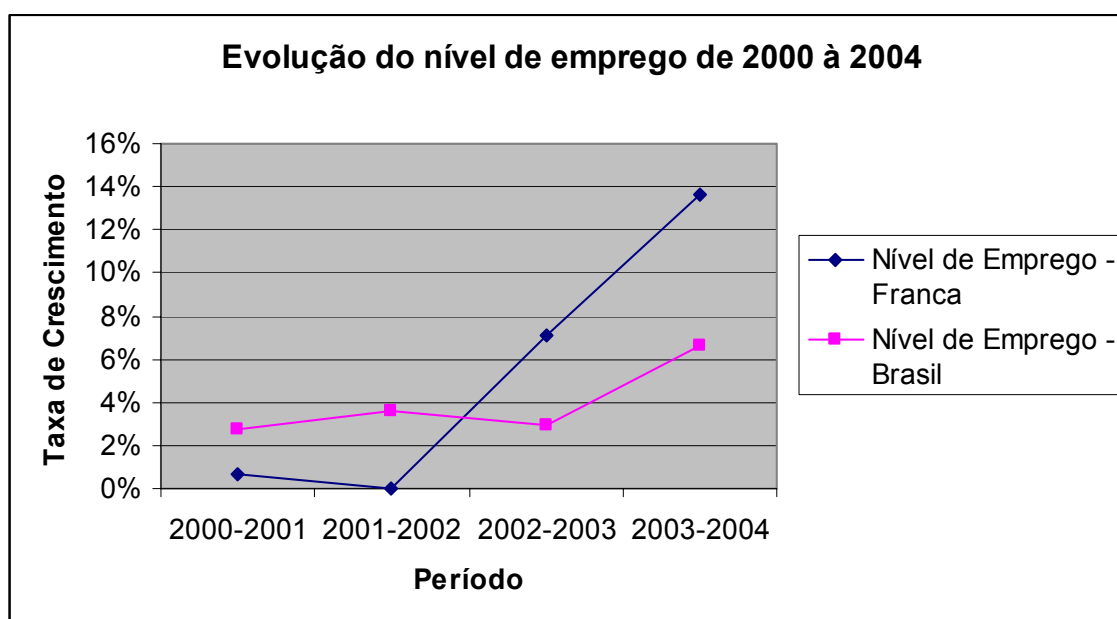


Gráfico 5.1 Evolução do Nível de Emprego no Setor Calçadista de Franca.

Fonte: Questionário de Pesquisa aplicado nos Sindicatos e Ministério do Trabalho (2005).

Como pôde ser observado, o nível de emprego manteve-se quase inalterado nos anos de 2000 à 2002, já no ano de 2003 o crescimento no nível de emprego foi de 7% e no ano de 2004 este crescimento apresentou-se em aproximadamente 14%, esta evolução

mostrou-se maior que a ocorrida no nível de emprego em todo o Brasil, no qual o crescimento máximo chegou a 7% no ano de 2004.

O volume das exportações, vêm apresentando um crescimento importante nos anos de 2002 à 2004 em relação às médias de crescimento apresentada no setor como um todo. Isto se deve à conquista de novos clientes e mercados diferentes para o calçado produzido em Franca. Para uma melhor visualização do desempenho do setor, a gráfico 5.2 traz a evolução das exportações e da produção de calçados nos últimos cinco anos.

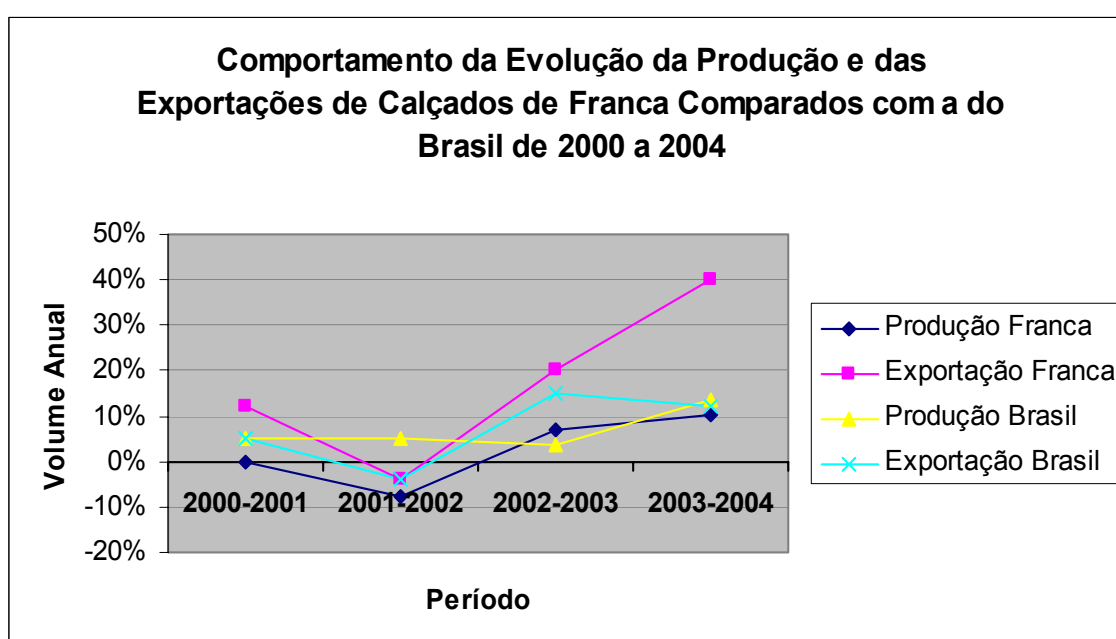


Gráfico 5.2 Comportamento da Evolução da Produção e das Exportações de Calçados de Franca Comparados com a do Brasil de 2000 à 2004.

Fonte: Questionário de Pesquisa aplicado nos Sindicatos.

Ano	Milhões de Pares / Ano			
	Franca		Brasil	
	Produção	Exportação	Produção	Exportação
<b>2000</b>	32,5	5,6	580	163
<b>2001</b>	32,5	6,2	610	171
<b>2002</b>	30,0	6,0	642	164
<b>2003</b>	32,1	7,2	665	189
<b>2004</b>	35,4	10,1	755	212

Tabela 5.1 Desempenho setor calçadista de Franca.

Fonte: ABICALÇADOS (2004) e Questionário de Pesquisa.

Pôde-se verificar que nos últimos cinco anos, o pólo calçadista de Franca vem apresentando crescimento em seus índices de desempenho. A produção de calçados na cidade de Franca apresentou queda de 8% nos anos de 2001 a 2002, porém recuperou a trajetória de crescimento nos anos de 2003 e 2004 (apresentado um crescimento de 7% e 10% respectivamente nestes períodos). Se for comparado o desempenho da produção calçadista em nível de Brasil, Franca acompanhou a mesma trajetória (com exceção no ano de 2002), houve crescimento na produção brasileira de calçados nos anos de 2001 e 2002 de 5%, crescimento de 4% em 2003 e 14% em 2004.

Já no campo das exportações, os calçados de Franca apresentaram níveis crescimento melhores que os obtidos em nível nacional, pois houve crescimento de 12% no ano de 2001, bem como as taxas de crescimento continuaram nos anos de 2003 e 2004 (20% e 40% respectivamente). Na comparação com o crescimento das exportações do setor calçadista brasileiro, os números apresentaram-se da seguinte maneira: crescimento de 5%, 15% e 12% nos anos de 2001, 2003 e 2004. Somente nos ano de 2002 que a taxa de exportação apresentou desempenho negativo de 4% tanto para Franca como para o Brasil.

A seguir seguem as apresentações das percepções sobre a competitividade do setor calçadista de Franca referentes à Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Município, o SENAI e às Indústrias de calçados.

### **5.1.1 Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Franca**

Desde a década de 70, ou seja, no início da consolidação do setor calçadista na cidade de Franca, nenhuma outra participação da secretaria de desenvolvimento econômico da cidade foi verificada.

Tal fato pôde ser observado no relato do presidente do sindicato ao comentar que a participação do governo local ocorreu na década de 70 com a disponibilização da área no qual hoje se encontra o distrito industrial, no mais nenhuma ação foi feita desde então.

Portanto não houve a participação do governo local no preenchimento da matriz de avaliação.

---



### 5.1.2 SENAI de Franca

Na visão do SENAI de Franca, a importância dos fatores de competitividade e como eles colaboram para o desenvolvimento competitivo do setor calçadista da cidade estão representados através dos gráficos deste tópico.

Abaixo seguem os resultados obtidos.

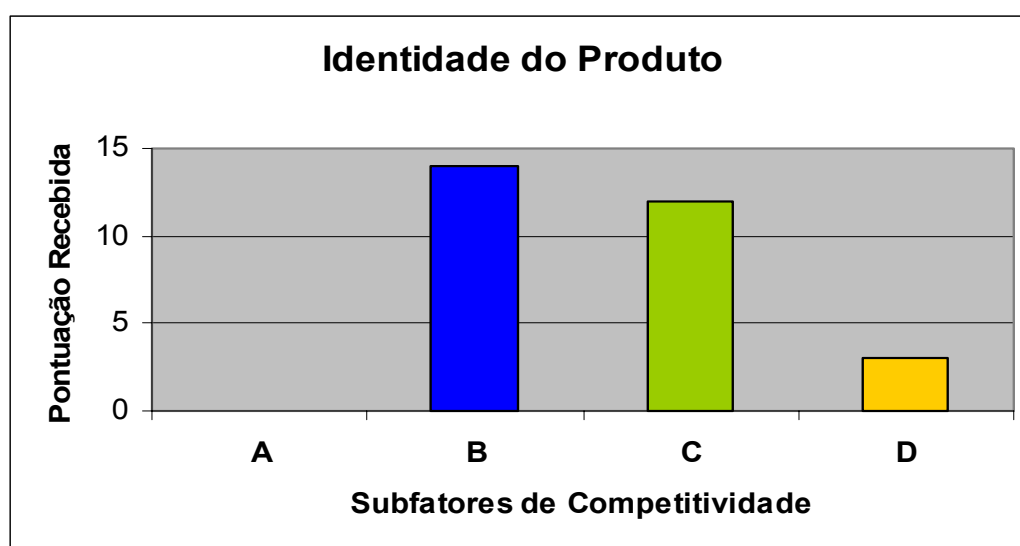


Gráfico 5.3 Identidade do Produto – SENAI Franca.

Fonte: Matriz de Avaliação.

A tabela a 5.2 apresenta o peso referente as variáveis de competitividade, a pontuação que cada subfator recebeu, bem como quem controla esta variável.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Identidade do produto</b>	<b>21%</b>		<b>29</b>				
A	Padronização do produto.	5%	L3	0				X
B	Qualidade do Produto.	7%	L5	14	X			
C	Atendimento as necessidades expectativas do cliente.	6%	L5	12	X			
D	Criação da marca referente à origem do produto.	3%	L4	3	X			

Tabela 5.2 Apresentação dos subfatores identidade do produto – SENAI Franca.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Pode-se perceber que o fator identidade do produto tem peso de 21% na competitividade do pólo, segundo a visão do SENAI. A maior parte dessas variáveis são controladas pelas empresas. Os subitens qualidade do produto, atendimento as necessidades dos clientes e criação da marca referente à origem do produto apresentaram-se como

variáveis que estão presentes no *cluster* de Franca e possuem impacto razoável ou grande na competitividade do pólo.

Outro ponto importante diz respeito à padronização do produto, para o SENAI, não existe qualquer ação efetiva quanto à padronização dos produtos no pólo, por isso sua pontuação foi zero e esta variável apresenta-se como pouco controlável. A pontuação total do fator identidade de produto foi de 29 pontos.

O próximo gráfico refere-se ao desenvolvimento de fatores de produção especializados, ou seja, presença no mesmo território dos principais agentes do *cluster* e desenvolvimento interno de tecnologias de produção e informação.

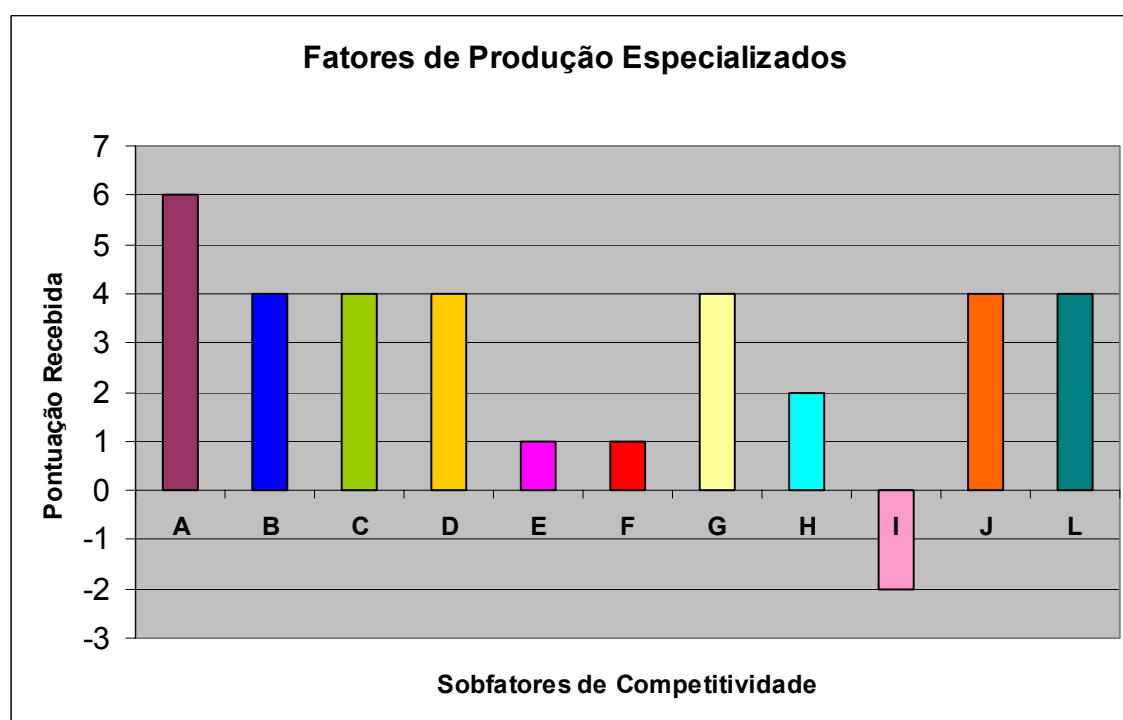


Gráfico 5.4 Fatores de Produção Especializados – SENAI Franca.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Fatores de produção especializados</b>	<b>19%</b>		<b>32</b>				
	Presença no mesmo território de:							
A	> fornecedores de matéria-prima;	3%	L5	6	X			
B	> fornecedores de máquinas e equipamentos;	2%	L5	4	X			
C	> serviços especializados;	2%	L5	4	X			
D	> indústrias;	2%	L5	4	X			

E	> bancas;	1%	L4	1	<b>X</b>			
F	> transportadoras;	1%	L4	1	<b>X</b>			
G	> distribuidores;	2%	L5	4	<b>X</b>			
H	> entidades de classe;	1%	L5	2			<b>X</b>	
I	> escritórios de consultoria privados.	1%	L1	-2			<b>X</b>	
	Apoio do desenvolvimento interno de tecnologias de:							
J	> produção;	2%	L5	4	<b>X</b>			
L	> informação.	2%	L5	4	<b>X</b>			

Tabela 5.3 Apresentação dos subfatores de desenvolvimento de fatores de produção especializados – SENAI Franca.

Fonte: Matriz de Avaliação.

No caso do desenvolvimento de fatores de produção especializados, o peso na competitividade do pólo percebido pelo SENAI foi de 19%. A pontuação total recebida por este fator foi de 32 pontos.

A grande maioria dos subfatores de competitividade apresentaram-se como presentes na realidade do *cluster*, bem sua influência no desempenho competitivo do pólo é positiva, ou seja, razoável ou grande. A única variável que apresentou ação efetiva baixa foi à presença de escritórios de consultoria privados, segundo a percepção do SENAI, estes escritórios não agregam valor competitivo para o setor calçadista de Franca.

Outro ponto importante observado é que a maior parte das variáveis deste fator são controladas pelas empresas, somente a presença de entidades de classe e escritórios de consultoria privados no mesmo território é controlada pelo arranjo.

Quanto à flexibilização produtiva seu desempenho apresentou-se da seguinte maneira, conforme o gráfico 5.5.

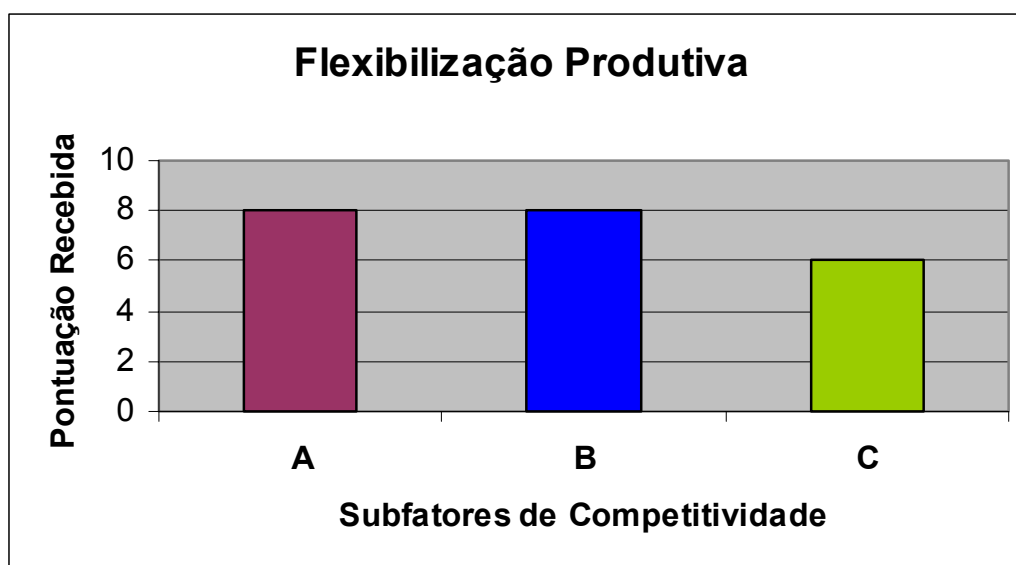


Gráfico 5.5 Flexibilização Produtiva – SENAI Franca.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Flexibilização produtiva</b>	<b>11%</b>		<b>22</b>				
A	Flexibilização da estrutura organizacional das empresas para torná-las mais dinâmicas.	4%	L5	8	X			
B	Flexibilização da produção para atender: > variação dos volumes de demanda;	4%	L5	8	X			
C	> tendências de moda.	3%	L5	6	X			

Tabela 5.4: Apresentação dos subfatores de flexibilização produtiva – SENAI Franca.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Conforme pôde-se observar, o peso da flexibilização produtiva na competitividade do setor foi de 11% e sua pontuação total foi de 22. Neste caso, foi verificado que todos os subfatores de competitividade apresentaram-se como tendo grande impacto no desempenho competitivo do *cluster*, bem como seu controle são de responsabilidade das empresas. Isso quer dizer que as ações conjuntas pertencentes a estes subfatores estão resultando em aumento de vendas, exportações ou redução de custos em escala significativa para o SENAI.

O próximo fator medido neste trabalho foi à capacidade inovadora do *cluster*, seus resultados estão apresentados no gráfico 5.6.

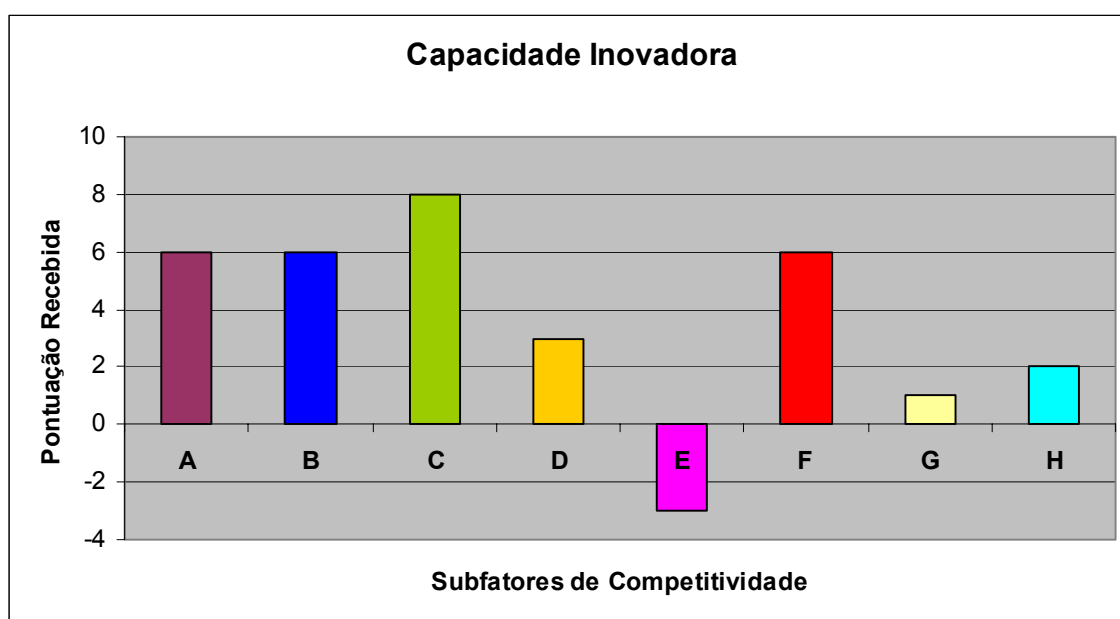


Gráfico 5.6 Capacidade Inovadora do pólo – SENAI Franca.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Capacidade inovadora</b>	<b>22%</b>		<b>27</b>				
	Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:							
A	> acesso a informações referentes às tendências tecnológicas;	3%	L5	6			X	
B	> desenvolvimento de novas tecnologias;	3%	L5	6			X	
C	> desenvolvimento novos produtos;	4%	L5	8	X			
D	> desenvolvimento novos processos;	3%	L4	3	X			
E	> redução de custos através de economias externas;	3%	L2	-3	X			
F	> acesso a informações de mercados consumidores;	3%	L5	6	X			
G	> diversificação de canais de vendas/mercados.	1%	L4	1	X			
H	Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I.	2%	L4	2			X	

Tabela 5.5 Apresentação dos subfatores de capacidade inovadora – SENAI Franca.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Com relação ao fator Capacidade Inovadora, foi verificado que sua participação na competitividade do setor calçadista de Franca foi de 22% e sua pontuação total foi de 27 pontos.

Algumas observações importantes podem ser tiradas, uma delas é que, a maior parte dos subfatores são de responsabilidade das empresas para ocorrerem. Somente a capacitação dos agentes, o desenvolvimento de novas tecnologias e o acesso às informações de tendências tecnológicas são variáveis controladas pelo arranjo, isto é, os agentes membros do *cluster*. Outra observação diz respeito à eficiência destas variáveis na competitividade do pólo, como foi verificado, somente a redução de custos através de economias externas apresentou desempenho negativo, ou seja, as ações para se reduzir custos ao longo da cadeia existem, porém seu impacto na competitividade ainda é baixo.

O desenvolvimento de novos produtos apresentou a maior pontuação e o maior peso, isso significa que o desenvolvimento de novos produtos ocorre nas empresas e seu impacto na competitividade é grande.

Outro fator verificado nesta pesquisa refere-se ao capital social do *cluster*, ou seja, ações que procuram à qualificação de todos os agentes, o estímulo à negociação bem como a confiança mútua entre os parceiros. O gráfico 4.7 apresenta como estas variáveis de capital social se comportam na competitividade do pólo calçadista de Franca.

---

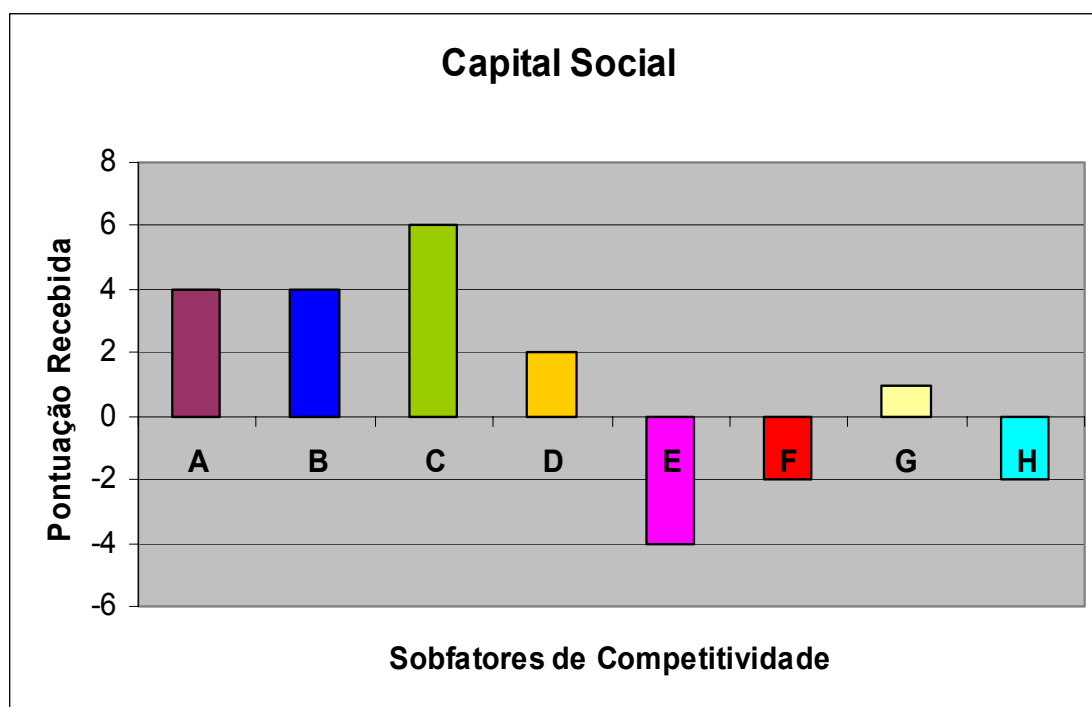


Gráfico 5.7 Capital Social – SENAI Franca.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Capital social</b>	<b>15%</b>		<b>9</b>				
A	Mão-de-obra qualificada nos níveis: > fornecedores de matéria-prima;	2%	L5	4	X			
B	> bancas;	2%	L5	4	X			
C	> indústrias;	3%	L5	6	X			
D	> distribuidores.	2%	L4	2	X			
E	Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas.	2%	L1	-4	X			
F	Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas).	1%	L1	-2	X			
G	Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária).	1%	L4	1	X			
H	Confiança mútua entre os parceiros.	2%	L2	-2	X			

Tabela 5.6 Apresentação dos subfatores de capital social – SENAI Franca.

Fonte: Matriz de Avaliação.

O Capital Social apresentou peso de 15% na competitividade do *cluster*, e sua pontuação foi de somente 9 pontos.

Dois pontos importantes podem ser verificados, o primeiro, positivo, é a qualificação da mão-de-obra na indústria, esta variável apresentou o maior peso e foi indicada que estas ações tem contribuído para melhoria das vendas, exportações ou mesmo redução de custos operacionais. Outras variáveis também apresentaram desempenho positivo conforme observado na tabela. O segundo ponto refere-se aos fatores que apresentaram pontuação negativa, o acesso das bancas as informações e as tecnologias desenvolvidas no pólo apresentaram impacto nulo na competitividade do setor (embora existam ações de inclusão), bem como o desenvolvimento da confiança mútua entre os parceiros são de baixo impacto na competitividade do setor, segundo a visão do SENAI.

É importante reparar que o controle de todos os subfatores de competitividade são de responsabilidade das empresas, incluindo a confiança mútua entre os agentes.

Para finalizar a participação do SENAI de Franca nesta pesquisa, o último fator avaliado foi referente à dinâmica organizacional do *cluster*. O gráfico 5.8 a seguir mostra o comportamento das variáveis pertencentes a este fator de competitividade.

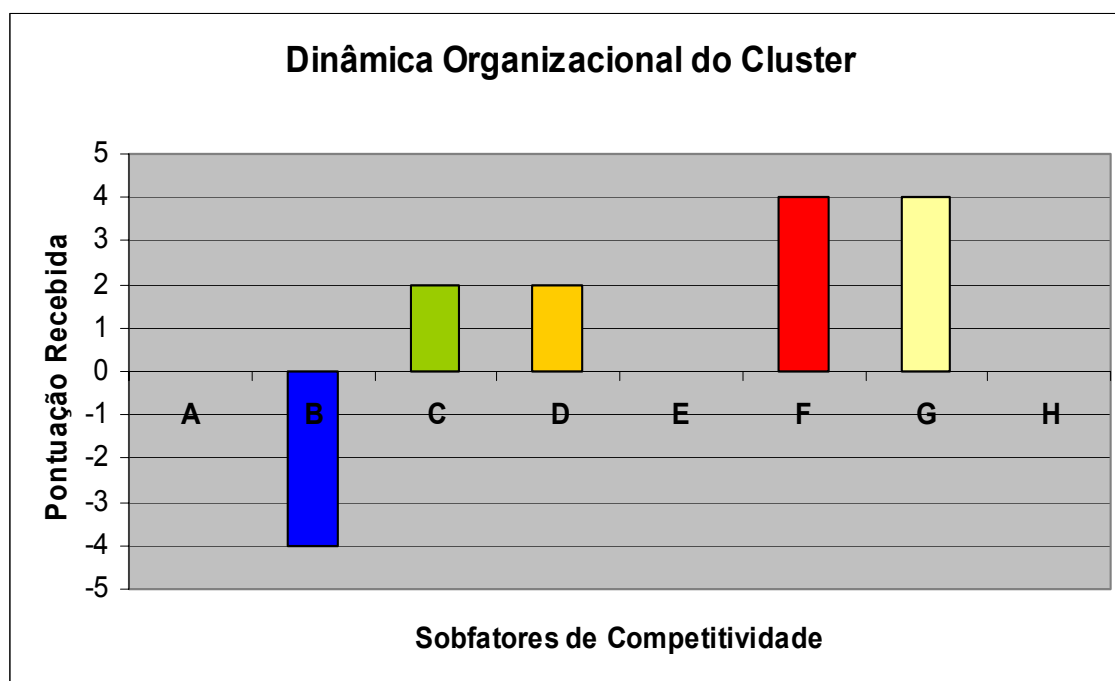


Gráfico 5.8 Dinâmica Organizacional do *Cluster* – SENAI Franca.  
Fonte: Matriz de Avaliação.



Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>12%</b>		<b>8</b>				
A	Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster.	1%	L3	0			X	
B	Localização dos gargalos do cluster: > nos fornecedores;	2%	L1	-4			X	
C	> nas bancas;	2%	L4	2			X	
D	> nas indústrias;	1%	L5	2			X	
E	> nos distribuidores.	1%	L3	0			X	
F	Interação com outros clusters calçadistas.	2%	L5	4	X			
G	Associativismo e Representação.	2%	L5	4			X	
H	Existência de um órgão central regulador .	1%	L3	0			X	

Tabela 5.7 Apresentação dos subfatores de dinâmica organizacional do *cluster* – SENAI Franca.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Pode-se observar que à integração entre os agentes na cidade de Franca ainda é baixa dado pela pontuação recebida (8 pontos). Destaque para os subfatores: existência de metodologia de administração do *cluster*, localização de gargalos nos distribuidores e existência de um órgão central regulador no qual foi verificado que não existe qualquer tipo de ação a este respeito. Também pode ser ressaltado que as ações de localização de gargalos nos fornecedores não estão apresentando resultados positivos na competitividade do *cluster*.

Alguns subfatores apresentaram resultados competitivos favoráveis, foram eles: localização de gargalos nas indústrias, interação com outros *clusters* calçadistas, e associativismo e representação. Isso indica que as ações referentes a estas variáveis têm apresentado grande impacto na competitividade do *cluster*.

A maior parte do controle destes subfatores apresentam-se como sendo de responsabilidade dos agentes do arranjo. O peso que este fator possui na competitividade total do *cluster* é de 12%.

A pontuação total sobre a competitividade do pólo calçadista de Franca segundo o SENAI foi de 127 pontos, sendo que a pontuação máxima obtida poderia ser de 200 pontos, portanto atingindo 82,75% da competitividade total.

A metodologia utilizada para se chegar neste percentual de competitividade **dos agentes** envolvidos em cada um dos *clusters* calçadistas foi a seguinte:

- número de pontos envolvidos = 400 pontos (de -200 à +200);
- pontos obtidos pelo agente = 127 pontos;
- em função do agente ter obtido uma pontuação positiva então ele acumula 200 pontos (de -200 até zero) portanto sua pontuação total foi de **327 pontos**;
- o percentual de competitividade é obtido dividindo a pontuação total do agente pelo número de pontos envolvidos  $(327 / 400) = 0,8175 * 100 = 81,75\%$  de competitividade.

### 5.1.3 Médias das Indústrias de Franca

O número de indústrias pesquisadas, conforme relatado na metodologia deste trabalho, foi de cinco indústrias em cada uma das cidades envolvidas. Nestas indústrias, seus respectivos gerentes ou diretores administrativos responderam a matriz de avaliação da competitividade do *cluster*. As médias referentes às respostas coletadas estão sendo apresentadas neste tópico.

O gráfico 5.9 apresenta o comportamento dos subfatores de competitividade referentes à identidade do produto segundo a visão destes empresários.

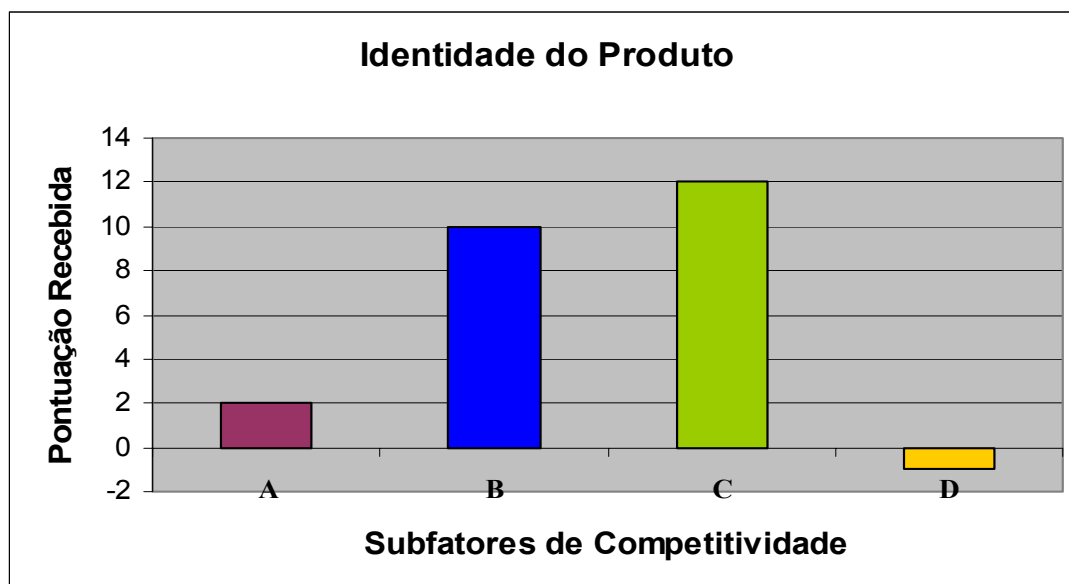


Gráfico 5.9 Identidade do Produto – Indústrias Franca.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Identidade do produto</b>	<b>17%</b>		<b>23</b>				
A	Padronização do produto.	2%	L4	2	X			
B	Qualidade do Produto.	5%	L5	10	X			
C	Atendimento as necessidades expectativas do cliente.	6%	L5	12	X			
D	Criação da marca referente à origem do produto.	4%	L2 e L4	-1	X		X	

Tabela 5.8 Apresentação dos subfatores de identidade de produto – Indústrias Franca.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Na percepção das empresas, o peso que o fator identidade do produto tem na competitividade é de 17% atingindo a pontuação de 23 pontos. Dois subfatores apresentaram ser importante para as indústrias, pois tiveram as maiores ponderações, bem como suas ações têm grande impacto na competitividade do *cluster*, são eles: qualidade do produto e seu atendimento as necessidades dos clientes. Isso quer dizer que as ações de melhoria da qualidade do produto e de atendimento as necessidades do consumidor estão resultando em aumento superiores a 5% no volume de vendas e exportações destas empresas.

A variável criação de marca referente à origem do produto apresentou oscilação quanto seu impacto na competitividade, obtendo uma pontuação negativa, ou seja, de baixo impacto competitivo.

Todos estes subfatores segundo as indústrias devem ser controlados pelas empresas, a única exceção foi o da criação de uma marca referente à origem do produto que 3 empresas disseram também que o arranjo poderia controlá-lo.

O gráfico 5.10 apresenta o comportamento dos subfatores pertencentes ao desenvolvimento de fatores de produção especializados do *cluster* de Franca.

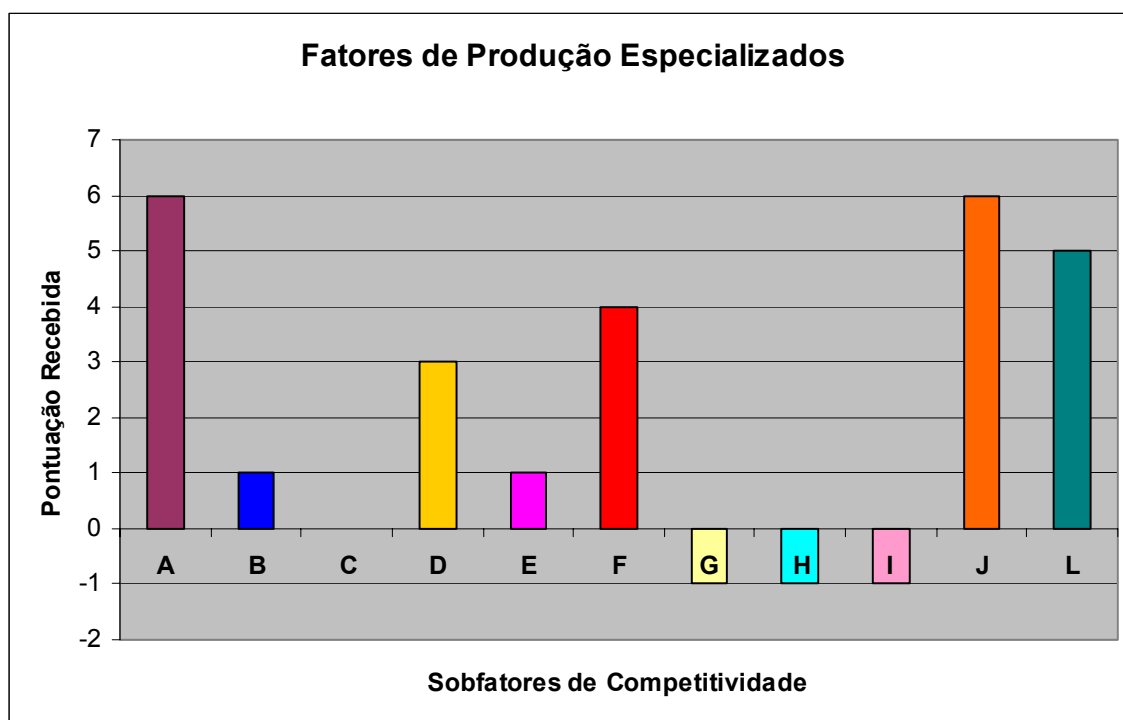


Gráfico 5.10 Fatores de Produção Especializados – Indústrias Franca.  
Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Fatores de produção especializados</b>	<b>27%</b>		<b>25</b>				
A	Presença no mesmo território de: > fornecedores de matéria-prima;	4%	L4 e L5	6	X	X		
B	> fornecedores de máquinas e equipamentos;	2%	L1 e L5	1	X	X		
C	> serviços especializados;	2%	L2 e L4	0	X	X		
D	> indústrias;	3%	L2 e L5	3	X	X		
E	> bancas;	1%	L4	1	X			
F	> transportadoras;	3%	L4 e L5	4	X			X
G	> distribuidores;	1%	L2	-1	X			
H	> entidades de classe;	1%	L1 e L2	-1			X	X
I	> escritórios de consultoria privados.	1%	L1 e L4	-1	X		X	X
	Apoio do desenvolvimento interno de tecnologias de:							
J	> produção;	5%	L4 e L5	6	X			
L	> informação.	4%	L4 e L5	5	X			

Tabela 5.9 Apresentação dos subfatores de desenvolvimento de fatores de produção especializados – Indústrias Franca.  
Fonte: Matriz de Avaliação.

No caso do desenvolvimento de fatores de produção especializados, seu impacto na competitividade foi de 27% correspondendo a mais de  $\frac{1}{4}$  da competitividade total do pólo, sua pontuação foi de 25 pontos. O comportamento de quatro subfatores é importante de serem ressaltados, os dois primeiros referem-se à presença no mesmo território de indústrias e fornecedores de matéria-prima, e os outros dois, quanto ao desenvolvimento de tecnologias de produção e informação; estes subfatores apresentaram-se importantes para a competitividade do setor calçadista de Franca devido o peso e o impacto positivo da ação destas variáveis.

Três variáveis apresentaram desempenho negativo, foram elas, presença no mesmo território de: distribuidores, entidades de classe e escritórios de consultoria privados. Segundo as empresas pesquisadas, a presença destes agentes não tem apresentado resultados satisfatórios em aumento das vendas, exportações ou redução de custos. É importante observar que em quase todas as variáveis medidas houveram indicações diferentes quanto ao seu impacto por parte de cada uma das empresas envolvidas.

Com relação ao controle dessas variáveis, boa parte da opinião é que são as empresas quem controlam, porém para dois empresários, existe a participação do governo local na instalação das indústrias e seus fornecedores. Variáveis como presença no mesmo território de: transportadoras, entidades de classe e escritórios de consultoria privados são variáveis que podem apresentar-se pouco controláveis ou como de responsabilidade do arranjo em atrair este tipo de empresas.

A seguir, o fator flexibilização produtiva é abordado, o comportamento de suas variáveis estão apresentadas no gráfico 5.11.

---

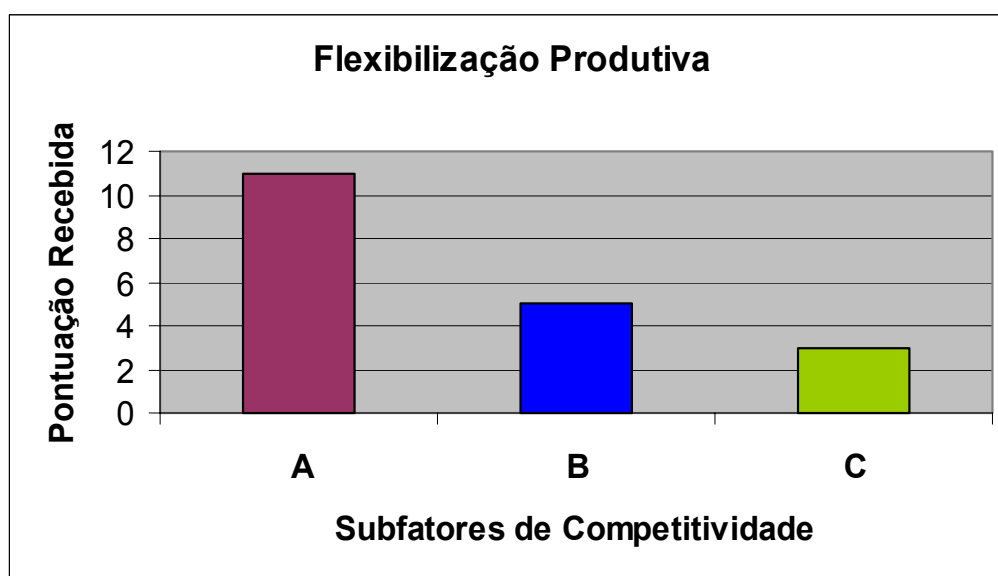


Gráfico 5.11 Flexibilização Produtiva – Indústrias Franca.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Flexibilização produtiva</b>	<b>14%</b>		<b>19</b>				
A	Flexibilização da estrutura organizacional das empresas para torná-las mais dinâmicas.	7%	L4 e L5	11	X		X	
B	Flexibilização da produção para atender: > variação dos volumes de demanda;	4%	L4 e L5	5	X		X	
C	> tendências de moda.	3%	L3 e L5	3			X	X

Tabela 5.10 Apresentação das Respostas.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Para os empresários do setor calçadista de Franca, o fator flexibilização produtiva tem grande importância para a competitividade, pois os maiores pesos estão concentrados em seus subfatores.

A subcontratação de atividades para tornar as empresas mais dinâmicas apresentou-se como uma maneira interessante de buscar ser competitivo, conseqüentemente, as empresas terão maiores condições de atender as variações de demanda e as tendências da moda, isto pode ser observado com a pontuação dada pelos empresários, as ações referentes as variáveis de flexibilização produtiva apresentaram com impactos positivos na competitividade do *cluster*.

O peso na competitividade deste fator foi de 14% e sua pontuação total de 19 pontos. Com relação a controlabilidade destas variáveis, as respostas foram bastante diferentes, para três empresas, quem deve controlar estas variáveis são o arranjo e para outras duas são as empresas. Já a variável, tendências de moda apresentou-se como sendo pouco controlável na opinião de dois empresários.

Com relação à capacidade inovadora do *cluster*, as indústrias avaliaram como tendo um peso de 19% na competitividade do pólo, sua pontuação foi de 25 pontos. O gráfico 5.12 mostra o comportamento das variáveis de competitividade pertencentes a este fator.

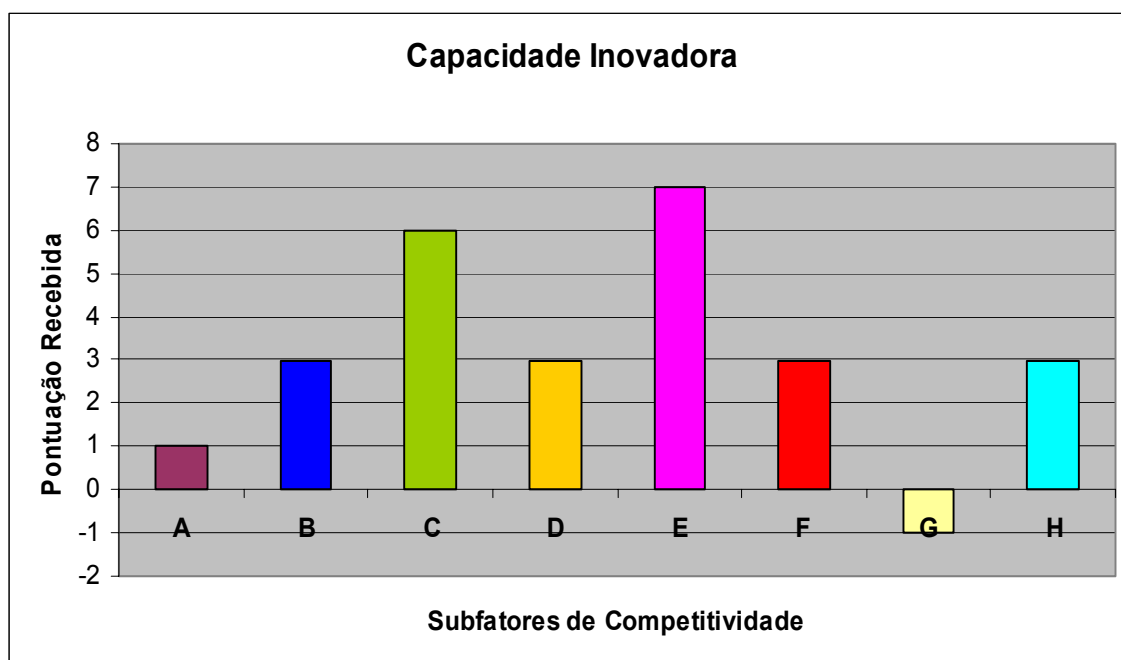


Gráfico 5.12 Capacidade Inovadora do *Cluster* – Indústrias Franca.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Capacidade inovadora</b>	<b>19%</b>		<b>25</b>				
	Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:							
A	> acesso a informações referentes às tendências tecnológicas;	2%	L2 e L5	1	X	X	X	
B	> desenvolvimento de novas tecnologias;	2%	L4 e L5	3	X		X	
C	> desenvolvimento novos produtos;	3%	L5	6	X		X	

D	> desenvolvimento novos processos;	2%	L4	3	X			
E	> redução de custos através de economias externas;	3%	L5	7	X		X	
F	> acesso a informações de mercados consumidores;	2%	L4 e L5	3	X		X	
G	> diversificação de canais de vendas/ mercados.	1%	L2 e L4	-1	X			
H	Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I.	2%	L4 e L5	3			X	

Tabela 5.11 Apresentação dos subfatores de capacidade inovadora – Indústrias Franca.  
Fonte: Matriz de Avaliação.

Conforme pode ser observado, os dois principais fatores que chamaram a atenção e foram apontados pelos empresários por terem impacto positivo e significativo na competitividade do setor foram: a redução de custos e o desenvolvimento de novos produtos. Os demais itens também apresentaram desempenho positivo (embora as opiniões das empresas com relação ao seu impacto na competitividade tenha variado). A única exceção foi a variável diversificação de canais de vendas / mercados, para três empresários, essas ações de diversificação ainda não estão resultando em aumento significativo nas vendas ou nas exportações do pólo.

As variáveis, redução de custos e diversificação de canais de vendas são apontadas por parte dos empresários pesquisados como de responsabilidade do arranjo, pois é dele a incumbência de coordenar os agentes para melhor aproveitamento dos recursos, porém parte dos empresários também aponta que esta variável é de responsabilidade das empresas em buscar tal aproximação. O custo do produto recebeu tamanha importância porque impacta diretamente no preço do calçado, isto em um mercado globalizado com a presença do calçado asiático pode ser um fator importante para a consolidação do negócio.

Já para o item desenvolvimento de novos produtos é importante para acompanhar as mudanças da moda, bem como lançar-se a frente dos concorrentes. O controle desta variável também fica a cargo das empresas e do arranjo.

Outro fator de competitividade verificado nas indústrias calçadistas foi o capital social. O gráfico 5.13 apresenta o comportamento dos subfatores de competitividade segundo a percepção dos empresários pesquisados.



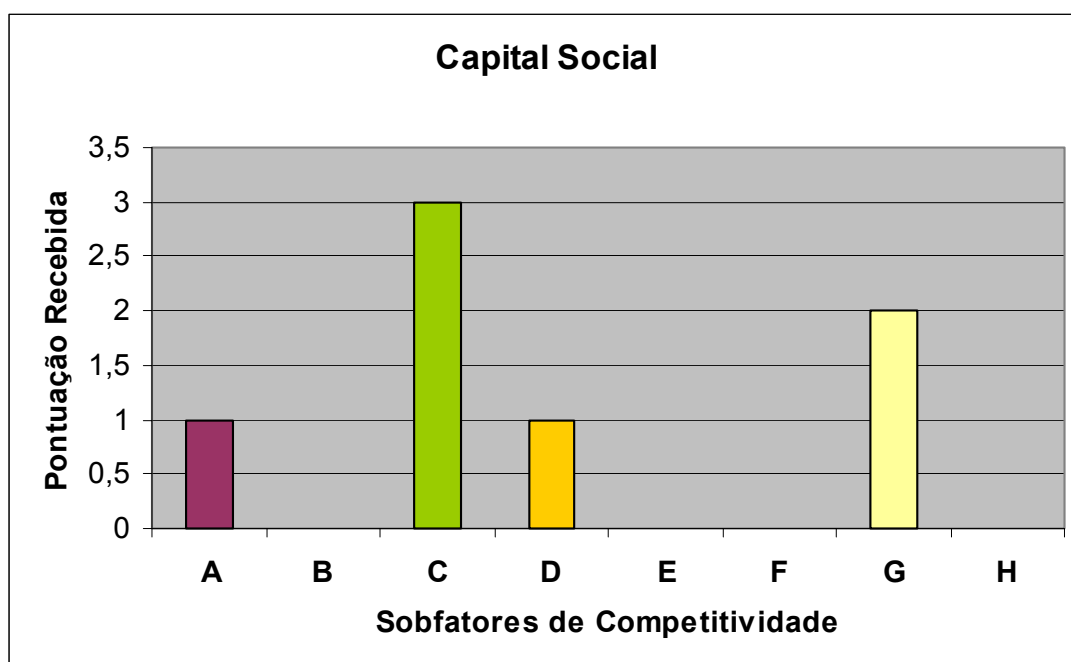


Gráfico 5.13 Capital Social.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Capital social</b>	<b>10%</b>		<b>7</b>				
A	Mão-de-obra qualificada nos níveis: > fornecedores de matéria-prima;	1%	L2 e L4	1	X		X	
B	> bancas;	1%	L2 e L4	0	X	X		X
C	> indústrias;	2%	L4 e L5	3	X		X	
D	> distribuidores.	1%	L2 e L4	1	X		X	
E	Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas.	1%	L1-L4	0	X		X	
F	Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas).	1%	L2 e L4	0	X		X	
G	Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária).	2%	L4 e L5	2	X		X	
H	Confiança mútua entre os parceiros.	1%	L2 e L4	0	X		X	X

Tabela 5.12 Apresentação dos subfatores de capital social – Indústrias Franca.

Fonte: Matriz de Avaliação.

O fator capital social apresentou peso de 10% na competitividade do *cluster*, e sua pontuação total foi de 7 pontos. As variáveis que apresentaram maior destaque na pontuação foram quanto à qualificação da mão-de-obra nas indústrias e da existência de

mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas. No mais pôde-se perceber que as opiniões quanto o impacto das demais variáveis na competitividade do *cluster* foi bastante variado.

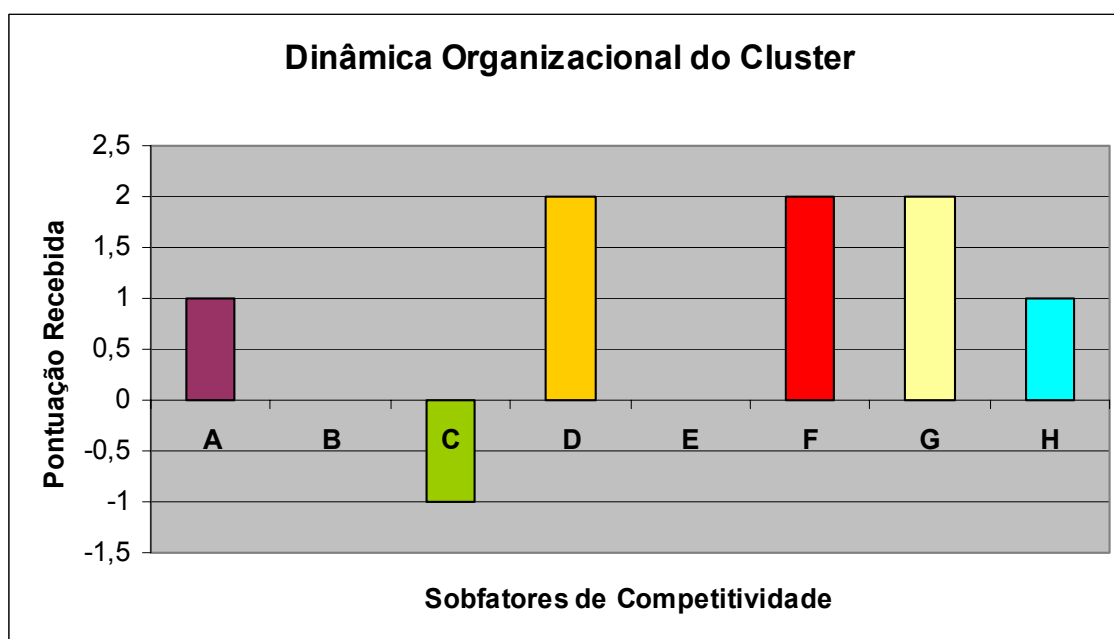
No entanto quatro fatores merecem especial atenção por apresentarem médias zero de desempenho competitivo. Três deles referem-se diretamente as bancas, isso pode ser reflexo de que ações em bancas ainda não revertem em aumentos significativos nos volumes de vendas, exportações ou até mesmo em redução de custos, segundo a percepção dos empresários. Tal responsabilidade em promover a inclusão das bancas de acordo com o que foi levantado pode ser do arranjo, do governo ou até mesmo das empresas.

Outro ponto que precisa ser trabalhado é a confiança mútua entre os diversos agentes do canal, bem como a consolidação da confiança entre empresários, governo e instituições de P&D e CT&I. Isso depende de todos os envolvidos no setor calçadista, onde para uma das empresa pesquisada, esta variável mostra-se pouco controlável.

Quanto a controlabilidade dos subfatores de competitividade, pode-se verificar que existe variação na opinião de quem deve ser a responsabilidade por controlar determinada variável, isto pode trazer resultados negativos no desenvolvimento de um planejamento estratégico para o setor se não forem definidas as devidas responsabilidades, já que as percepções apresentaram-se bastante diferentes.

O último gráfico da pesquisa realizada na cidade de Franca refere-se à dinâmica organizacional do *cluster*. Este fator corresponde à organização e administração das ações conjuntas dos agentes do pólo.

---

Gráfico 5.14 Dinâmica Organizacional do *Cluster* – Indústrias Franca.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>13%</b>		<b>7</b>				
A	Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster.	1%	L2, L4 e L5	1			X	
B	Localização dos gargalos do cluster: > nos fornecedores;	2%	L2 e L4	0	X		X	
C	> nas bancas;	2%	L2 e L3	-1	X		X	X
D	> nas indústrias;	2%	L4 e L5	2	X		X	
E	> nos distribuidores.	1%	L2-L4	0	X		X	
F	Interação com outros clusters calçadistas.	2%	L4	2	X		X	
G	Associativismo e Representação.	2%	L4	2	X		X	
H	Existência de um órgão central regulador .	1%	L3 e L4	1	X	X	X	

Tabela 5.13 Apresentação dos subfatores de dinâmica organizacional do *cluster* – Indústrias Franca.

Fonte: Matriz de Avaliação.

O fator dinâmica organizacional do *cluster* juntamente com o fator capital social apresentaram desempenho fraco com relação aos outros fatores, seu peso na competitividade total foi de 13%. Também sua pontuação total foi de somente 7 pontos, ou seja, estes dois fatores foram os que menos pontos apresentaram.

Pode-se perceber que o setor ainda é carente de mecanismos de administração e controle das ações conjuntas entre os agentes. Conforme foi verificado na pesquisa, estes mecanismos de controle que existem, mas ainda não tem impacto significativo na competitividade, portanto necessitam ser repensados e melhorados.

O controle dessas variáveis apareceu com maior frequência como de responsabilidade das empresas (para alguns empresários) e como responsabilidade do arranjo (para outros), porém pôde-se perceber que as respostas quanto a controlabilidade destes fatores foi variada. Portanto, os subfatores referentes à dinâmica organizacional do *cluster* necessitam ser discutidos e melhorados pelos agentes e pelas empresas.

A pontuação total sobre a competitividade do *cluster* calçadista de Franca ponderado pelas empresas foi de 106 pontos, como a pontuação máxima obtida poderia ser de 200 pontos, na visão das empresas Franca alcançou 76,5% de competitividade.

#### 5.1.4 Comparativo dos Agentes de Franca

No presente tópico as percepções dos agentes pesquisados são comparadas entre si. Para melhor análise deste comparativo, somente os fatores de competitividade estão sendo apresentados. A tabela 5.14 traz a visão de cada um dos agentes com relação aos fatores de competitividade mensurados.

Fatores de Competitividade	Governo		SENAI		Indústrias	
	Peso	Pontuação	Peso	Pontuação	Peso	Pontuação
Identidade do produto	-	-	21%	29	17%	23
Fatores de produção especializados	-	-	19%	32	27%	25
Flexibilização produtiva	-	-	11%	22	14%	19
Capacidade inovadora	-	-	22%	27	19%	25
Capital social	-	-	15%	9	10%	7
Dinâmica organizacional do cluster	-	-	12%	8	13%	7
<b>Total</b>	-	-	<b>100%</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>	<b>106</b>

Tabela 5.14 Comparativo das respostas dos agentes pesquisados em Franca.

Fonte: Matriz de avaliação.

Como pode ser observado, não houve participação do agente municipal no desenvolvimento do *cluster* calçadista de Franca. Segundo a avaliação do SENAI, a pontuação para a competitividade do pólo foi de 127, onde os fatores mais importantes para a competitividade foram: capacidade inovadora, identidade do produto e o desenvolvimento de fatores de produção especializados.

Já na avaliação dos empresários, os fatores mais importantes foram: desenvolvimento de fatores de produção especializados, capacidade inovadora e identidade do produto. A pontuação dada pelos empresários para a competitividade do pólo foi de 106 pontos.

Com isso, percebe-se que ambos tem concentrado suas atividades no desenvolvimento destes três fatores, por isso fatores como capital social e dinâmica organizacional do *cluster* apresentaram baixa pontuação. No entanto, fica o ressaltado que estes fatores também necessitam serem mais bem trabalhados, pois são fatores que têm impacto competitivo, já que a soma de seus pesos correspondem à quase  $\frac{1}{4}$  da competitividade total do *cluster*.

A pontuação total do *cluster* calçadista de Franca foi de 233 pontos de um total de 1200, ou seja, o nível de competitividade alcançado por Franca foi de 52,75%. Cabe ressaltar que esta pontuação ficou defasada porque não houve a participação do agente público, porém para o funcionamento completo e efetivo de um *cluster* a participação deste agente torna-se importante, por isso é que a pontuação total utilizada como base foi de 1200 pontos.

A metodologia utilizada para se chegar no percentual de competitividade total dos ***clusters calçadistas*** foi a seguinte:

- número de pontos envolvidos = 1200 pontos (-200 à +200), ou seja 400 por agente vezes 3 agentes;
  - pontos obtidos pelo agente = 233 pontos;
  - em função dos agentes terem obtido uma pontuação em dois agentes positiva então ele acumula 400 pontos (de -200 até zero) portanto sua pontuação total foi de **633 pontos**;
  - o percentual de competitividade é obtido dividindo a pontuação total do agente pelo número de pontos envolvidos  $(633 / 1200) = 0,5275 * 100 = 52,75\%$  de competitividade.
-

## 5.2 Birigui

As informações sobre o desenvolvimento do setor calçadista da cidade de Birigui foram obtidas através de RIZZO (2004). O autor desenvolveu um estudo econômico e social da indústria calçadista da cidade em sua dissertação de mestrado realizado na UNICAMP.

Segundo RIZZO (2004) a produção de calçados em Birigüi começou timidamente. No ano de 1941, instalou-se, na cidade a Selaria e Sapataria Noroeste de propriedade da Família Tokunaga. Seu o objetivo era de conseguir uma vida melhor para sua família.

O senhor Tokunaga ficou três anos trabalhando na lavoura e depois mudou-se para a zona urbana onde veio aprender a profissão de sapateiro e seleiro com seu cunhado Sakusuke. No ano de 1941 chegou a Birigui e instalou a Selaria e Sapataria Noroeste. Sua oficina produzia botinas, botas e sapatões (calçados muito utilizados na época) e que eram vendidos diretamente ao consumidor. A demanda maior era por botinas, em razão de serem utilizadas por pessoas que trabalhavam nas atividades agrícolas. Era um calçado considerado grosseiro, porém tinha que ser confortável para os pés, pois as pessoas utilizavam-no o dia todo. A família produzia também sandálias e chinelos que eram vendidos no atacado, sendo que todos os calçados eram produzidos artesanalmente.

Devido à escassez de mão-de-obra qualificada, a única saída encontrada era qualificar a mão-de-obra existente, assim poderia ampliar a produção. Nesse período, a aprendizagem era feita através da prática. A matéria-prima utilizada era o couro trazido de curtumes da região e os demais insumos eram adquiridos em São Paulo que na época já possuía um parque desenvolvido para atender às necessidades da sapataria.

Em 1945, a família Tokunaga começou adquirindo lixadeiras, chanfradeiras, balancim, rachadeira de couro e máquina de pespontar solados. Com a inserção dessas máquinas na produção, houve a ampliação do número de calçados produzidos, chegando a setenta pares de botinas e sapatos e oitenta pares de sandálias e chinelos ao dia que eram vendidos no atacado. Entretanto, na década de 60, a família Tokunaga encerrou as atividades industriais e mudou de ramo de atividade.

---

Mesmo permanecendo no mercado por um curto espaço de tempo, deve-se ressaltar que a Selaria e Sapataria Noroeste ofereceu uma grande contribuição para iniciar a industrialização de calçados em Birigui, pois vários de seus ex-funcionários tornaram-se donos de fábricas de calçados.

Outra sapataria que também se destacou na década de 40 foi a Sapataria e Selaria Mexicana de propriedade de Antônio Prates. Sua especialidade era de produzir de arreios em couro, além de focinheiras para cães, entre outros. Antônio Prates ficou durante onze anos aprendendo a profissão de sapateiro com o antigo proprietário, Bernardo Campanelli.

Apesar dos primeiros sapatos produzidos em Birigui terem sido feitos em 1941 com a instalação da Selaria e Sapataria Noroeste de propriedade da família Tokunaga, o desenvolvimento da indústria calçadista de Birigüi foi plantado por Avak Bedouian, com a instalação da empresa Calçados Birigüense, que iniciou sua operação no ano de 1949.

Com 15 anos de idade, juntamente com o pai, o garoto Avak Bedouian chegou ao Brasil, oriundo de Adnan (Turquia). Avak Bedouian possuía boa visão de negócio, fabricava calçados masculinos populares em produção seriada. A distribuição dos calçados produzidos pela fábrica de Bedouian, a princípio, era realizada no Noroeste e na Grande São Paulo por intermédio de viajantes. Seus calçados logo fizeram sucesso e ele começou a expansão da produção, buscando novos equipamentos na cidade de São Paulo, assim, ampliando consideravelmente o estoque de matérias-primas e, conseqüentemente, a produção dos mesmos.

Bedouian foi o precursor da venda de calçados no atacado e iniciou o processo de divulgação do nome de Birigui aliado à produção de calçados. Esse senhor esteve à frente de sua empresa até o ano de 1979, quando faleceu.

Muitos dos funcionários que trabalharam nessa fábrica se tornaram empresários. Alguns anos depois, outros empresários também se interessaram em produzir calçados e, aos poucos, novas fábricas foram surgindo. Em inúmeros casos, o funcionário pedia demissão do emprego nas fábricas de calçados ou, mesmo quando era demitido, reunia alguns amigos e montava uma modesta empresa calçadista entre eles, sendo que, vários conseguiram serem bem sucedidos e hoje são industriais de Birigui.

---

Entretanto, a primeira oficina de calçados infantis surgiu em Birigui no ano de 1958. A trajetória das empresas calçadistas do pólo de Birigui é muito parecida. Iniciaram com uma pequena produção – menos de 100 pares calçados diários – porém, em questão de tempo, ampliaram as instalações e passaram a produzir um número considerável de pares de calçados, contribuindo, assim, com o pólo calçadista.

Os objetivos iniciais eram de consolidar a cidade de Birigui como um pólo produtor de calçados infantis no Brasil, pois seus empresários observaram que em Franca a opção era pelo calçado adulto, em Jaú e no Sul fabricava-se o sapato feminino. Dessa forma, elegeram o sapato infantil como uma boa opção para Birigui. Outro ponto observado foi que, para se produzir o calçado infantil, utilizava-se uma quantidade menor de material tornando o custo inicial do negócio em relação à matéria-prima também menor. Além disso, o sapato infantil era pouco consumido no Brasil, existiam poucas fábricas de calçados infantis.

Outro objetivo foi o de produzir calçados utilizando-se de materiais sintéticos, ao invés de couro, isso resultou em produtos mais leves e baratos.

Hoje a cidade de Birigui conta com aproximadamente 164 indústrias de calçados que produzem em média 250.000 pares de calçados por dia.

Os objetivos atuais do *cluster* calçadista de Birigui são o de aumentar suas exportações, principalmente para o mercado europeu, melhorar a qualificação da mão-de-obra das indústrias no pólo, implantar o programa de qualidade total e registrar a cidade de Birigui junto ao instituto nacional como sendo “A Capital Latino-Americana do Calçado Infantil”. O *cluster* de Birigui também está buscando regulamentar as “bancas”, onde muitas delas estão trabalhando de forma irregular, o intuito é transformá-las em micro-empresas.

A participação do governo tem sido importante para o desenvolvimento do pólo, seu apoio se dá em nível Municipal em programas de qualificação da mão-de-obra e de combate ao trabalho infantil em unidades fabris. Já em nível Federal os empresários contam com o apoio da Agência de Promoção das Exportações (APEX) na consolidação do consórcio de pequenas empresas que desejam exportar seus produtos (através de créditos mais acessíveis).

---



As principais estratégias dos membros do *cluster* calçadista de Birigui estão apresentados da tabela 5.15.

<b>Programa</b>	<b>Agentes Envolvidos</b>
Programa Empresarial de Qualidade Total	Sindicato Patronal, Indústrias de calçados e SEBRAE.
Programa de Qualificação da mão-de-obra para a Indústria	SENAI de Birigui, Prefeitura Municipal e Sindicato Patronal e das Indústrias do Calçado e Vestuário.
Consórcio de Exportação – APEMIBI	Sindicato Patronal, APEX, SEBRAE e 10 indústrias.
Instituto Pró-criança de combate ao trabalho infantil em unidades fabris e empresas ligadas ao setor	Empresários, Prefeitura Municipal, Câmara Municipal, Pastoral da criança, Sindicato dos trabalhadores nas indústrias de calçados, Diretoria Regional de Ensino, Associação dos Engenheiros e Arquitetos, Corpo de Bombeiros, Polícia Mirim, Polícia Ambiental, Sesc, Associação Comercial e Industrial, Lojas Maçônicas, Associação Paulista de Cirurgiões, Rotary Club, Lions Club, OAB, Delegacia de Polícia, Polícia Militar, Unimed, SENAI e Sesi.

Tabela 5.15 Programas desenvolvidos com a união dos membros do *cluster*.

Fonte: RIZZO, 2004.

Além dessas ações conjuntas, o Governo Municipal anunciou um importante projeto para incentivar a criação de novas empresas, o Projeto Incubadora de Empresas, que era uma parceria entre prefeitura, Fiesp/Ciesp e que tinha como objetivo principal gerar novos empregos e reduzir o índice de mortalidade das empresas. Até o ano de 2003, foi verificado que a grande maioria das empresas que se instalaram na incubadora de empresas era do setor calçadista e isso veio contribuir para o surgimento de novas empresas.

Outras ações conjuntas que trouxeram resultados positivos contaram com o apoio do SEBRAE foram elas: o 1º Encontro de Negócios de Birigui na América do Sul (Enbisul) que segundo os participantes, foi excelente; a criação do programa de incentivo as exportações para micro e pequenas empresas buscando colocar o produto no mercado dos Estados Unidos (EUA) e reduzir custos de atravessadores; e a montagem de estande para que os pequenos fabricantes participassem da Couromoda, ajudando estes a divulgarem e venderem seus produtos.

O desempenho do setor calçadista de Birigui quanto a sua produção interna e exportação está apresentado no gráfico 5.15 a seguir:

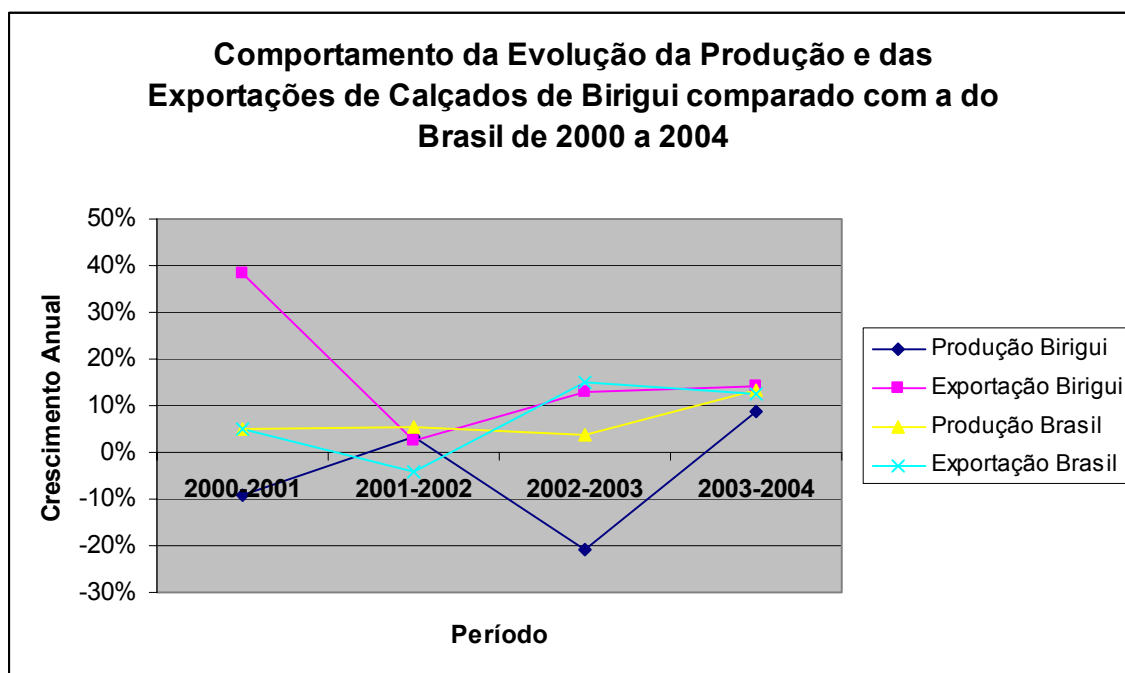


Gráfico 5.15 Comportamento da Produção e Exportação de Calçados de Birigui.  
Fonte: ALMEIDA, 2005.

A tabela 5.16 apresenta o desempenho da cidade de Birigui com relação à média de produção diária de suas indústrias de calçados e de suas exportações anuais referentes ao ano de 2000 a 2004.

Período	Produção diária de Birigui	Exportações
2000	309.280	19.670
2001	281.357	27.206
2002	290.660	27.883
2003	230.000	31.510
2004	250.000	36.000

Tabela 5.16 Desempenho do setor produtivo de calçados de Birigui.  
Fonte: ALMEIDA, 2005.

Pode-se observar que a média diária de produção de calçados na cidade de Birigui vem oscilando ao longo dos últimos cinco anos. A queda do volume de produção foi de 19% do ano de 2000 para 2004. No entanto suas exportações apresentaram um

grande crescimento no de 2000 para 2001 (38%), e ao longo dos anos subsequentes as exportações da cidade acompanharam a média de crescimento anual das exportações de calçados em nível Brasil.

A seguir seguem as apresentações das percepções sobre a competitividade do setor calçadista de Franca referentes à Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Município, o SENAI e às Indústrias de calçados.

### 5.2.1 Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Birigui

Para a Secretaria de Desenvolvimento Econômico da cidade de Birigui, a importância dos fatores de competitividade e a sua contribuição para o desenvolvimento competitivo do setor calçadista da cidade estão representados através dos gráficos apresentados neste tópico. Os resultados obtidos seguem abaixo.

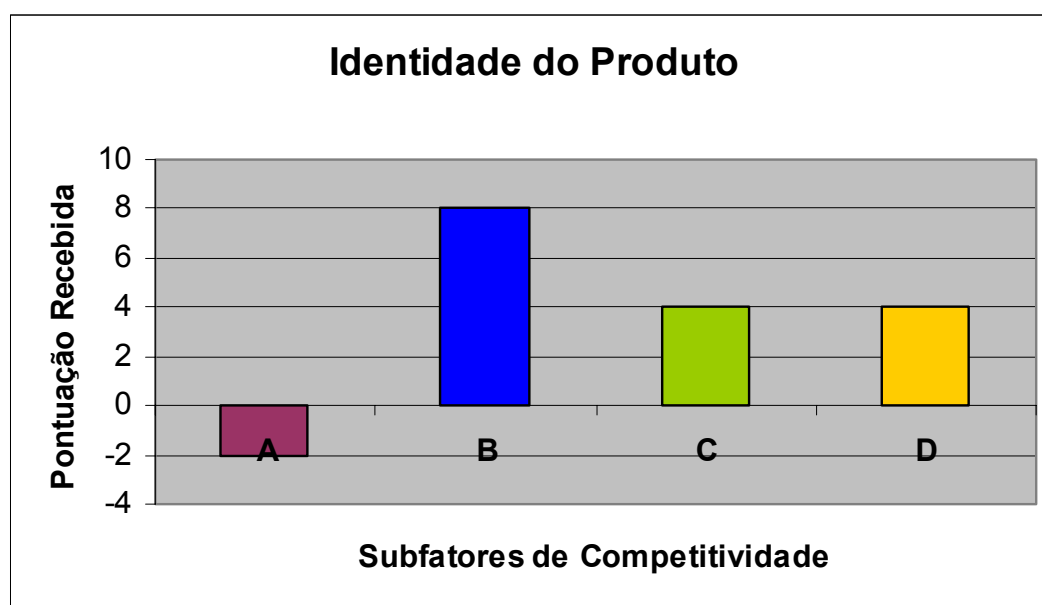


Gráfico 5.16 Identidade do Produto – Secretaria de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

A tabela a 5.17 apresenta o peso referente as variáveis de competitividade, a pontuação que cada subfator recebeu, bem como quem controla cada variável.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Identidade do produto</b>	<b>12%</b>		<b>14</b>				
A	Padronização do produto.	2%	L2	-2			X	
B	Qualidade do Produto.	4%	L5	8	X			
C	Atendimento as necessidades expectativas do cliente.	2%	L5	4	X			
D	Criação da marca referente à origem do produto.	4%	L4	4			X	

Tabela 5.17 Apresentação dos subfatores de identidade de produto – Secretaria de Birigui.  
Fonte: Matriz de Avaliação.

Pode-se perceber que o fator identidade do produto apresentou peso de 12% na competitividade do pólo, segundo a visão da Secretaria de Desenvolvimento Econômico. A responsabilidade pelo controle dos subfatores ficou bem dividido, as empresas são responsáveis pela qualidade do produto e pelo atendimento as necessidades dos clientes, já o arranjo é responsável pela padronização do produto e pela criação da marca referente a origem do produto.

O subfator qualidade do produto apresentou maior peso e maior pontuação, isso significa que segundo a Secretaria de Desenvolvimento, esta variável é importante para a competitividade do *cluster* e as ações referentes a ela têm gerado grande resultado nesta competitividade. Somente o item padronização do produto ficou com pontuação negativa, ou seja, este fator está presente, porém seu retorno competitivo ainda é baixo.

Outro fator relevante observado é que para a Secretaria Municipal, os produtos produzidos no pólo calçadista de Birigui atende as necessidades e expectativas dos clientes, já que as ações correspondentes a esta variável resultam em aumento de vendas ou exportações.

A pontuação total do fator identidade do produto foi de 14 pontos.

O próximo gráfico refere-se ao desenvolvimento de fatores de produção especializados, ou seja, presença no mesmo território dos principais agentes do *cluster* e desenvolvimento interno de tecnologias de produção e informação.

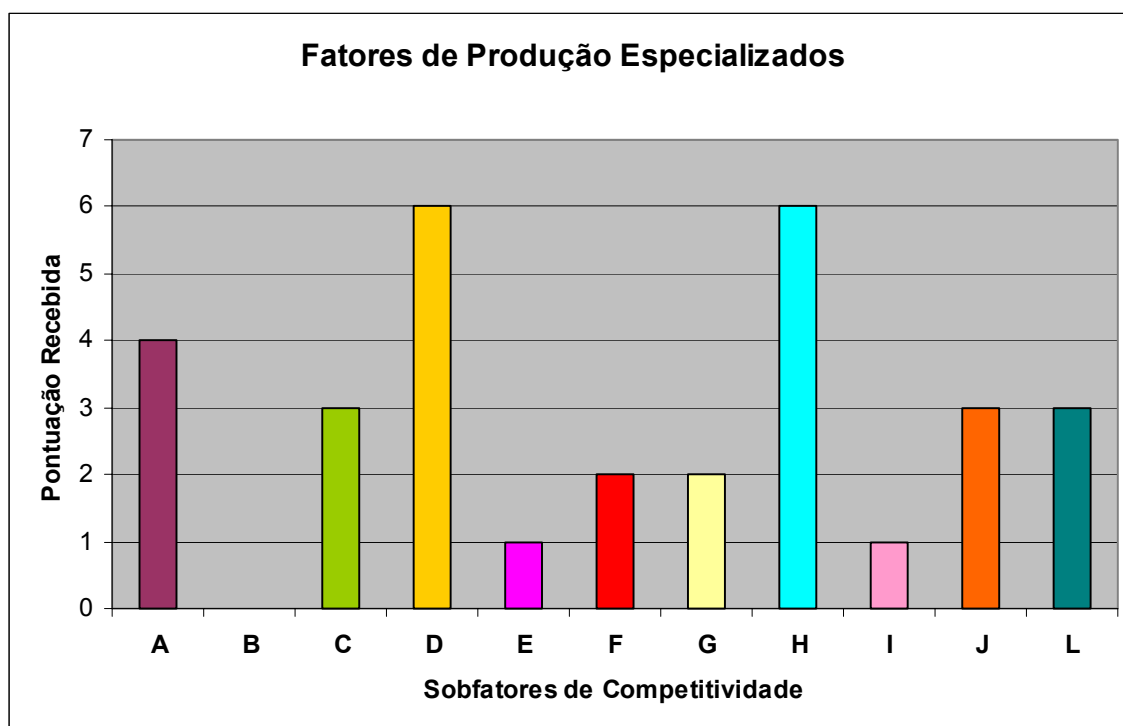


Gráfico 5.17 Fatores de Produção Especializados – Secretaria de Birigui.  
Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Fatores de produção especializados</b>	<b>27%</b>		<b>31</b>				
A	Presença no mesmo território de: > fornecedores de matéria-prima;	4%	L4	4	X			
B	> fornecedores de máquinas e equipamentos;	2%	L3	0	X			
C	> serviços especializados;	3%	L4	3	X			
D	> indústrias;	3%	L5	6	X			
E	> bancas;	1%	L4	1	X			
F	> transportadoras;	2%	L4	2	X			
G	> distribuidores;	2%	L4	2	X			
H	> entidades de classe;	3%	L5	6	X			
I	> escritórios de consultoria privados.	1%	L4	1	X			
	Apoio do desenvolvimento interno de tecnologias de:							
J	> produção;	3%	L4	3	X			
L	> informação.	3%	L4	3	X			

Tabela 5.18 Apresentação dos subfatores de desenvolvimento de fatores de produção especializados – Secretaria de Birigui.  
Fonte: Matriz de Avaliação.

No caso do desenvolvimento de fatores de produção especializados, o peso na competitividade do pólo percebido pela Secretaria Municipal foi de 27%. A pontuação total recebida por este fator foi de 31 pontos.

A maior parte dos subfatores de competitividade apresentaram-se como presentes na realidade do *cluster*, bem como a sua influência no desempenho competitivo do pólo sendo positiva. A única variável que apresentou pontuação zero foi presença no mesmo território de fornecedores de máquinas e equipamentos, isto que dizer que não existem ações para atrair a instalação de empresas deste tipo na cidade de Birigui.

Outro ponto importante observado é que a responsabilidade pelo controle destes subfatores de competitividade mostrou-se como sendo de responsabilidade das empresas. As variáveis que receberam maior pontuação foram: presença no mesmo território de indústrias e de entidades de classe. Para a Secretaria Municipal, ambas as variáveis são importantes para a competitividade do *cluster* bem como estas ações geram grande impacto nesta competitividade.

Quanto à flexibilização produtiva seu desempenho apresentou-se da seguinte maneira, conforme o gráfico 5.18.

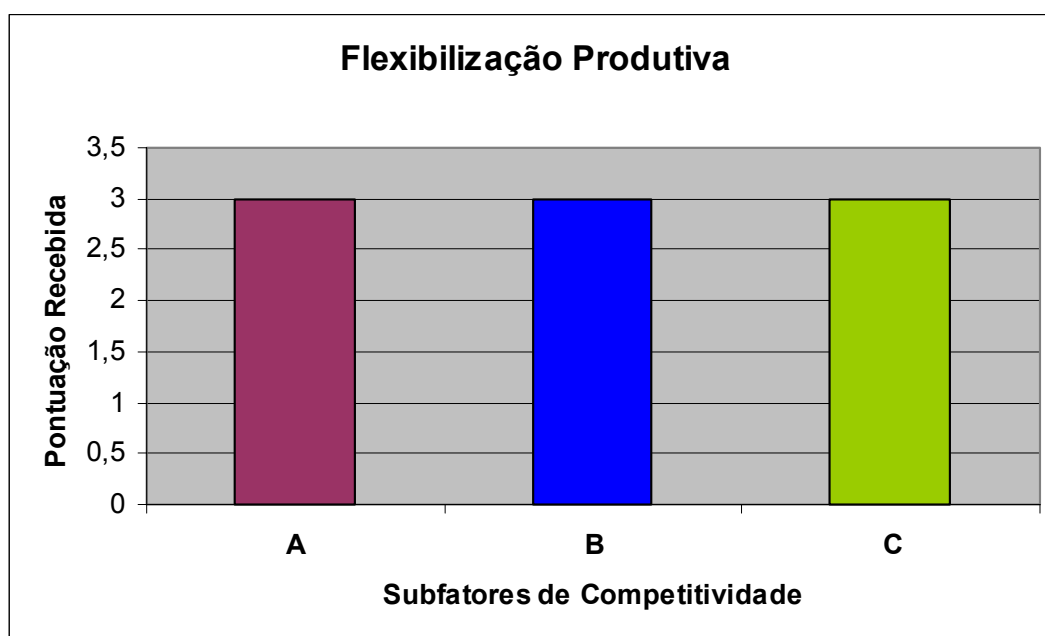


Gráfico 5.18 Flexibilização Produtiva – Secretaria de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Flexibilização produtiva</b>	<b>9%</b>		<b>9</b>				
A	Flexibilização da estrutura organizacional das empresas para torná-las mais dinâmicas.	3%	L4	3	X			
B	Flexibilização da produção para atender: > variação dos volumes de demanda;	3%	L4	3	X			
C	> tendências de moda.	3%	L4	3	X			

Tabela 5.19 Apresentação dos subfatores de flexibilização produtiva - Secretaria de Birigui.  
Fonte: Matriz de Avaliação.

Conforme pôde-se observar, o peso da flexibilização produtiva na competitividade do setor foi de 9% e sua pontuação total foi de 9 pontos. Neste caso, foi verificado que todos os subfatores de competitividade apresentaram-se como tendo impacto razoável no desempenho das vendas, exportações ou redução de custos no *cluster*, bem como seu controle indicado como de responsabilidade das empresas.

Também é interessante observar que todos estes subfatores receberam o mesmo peso na competitividade do pólo segundo a Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Birigui.

O próximo fator medido neste trabalho foi à capacidade inovadora do pólo de Birigui, seus resultados estão apresentados no gráfico 5.19.

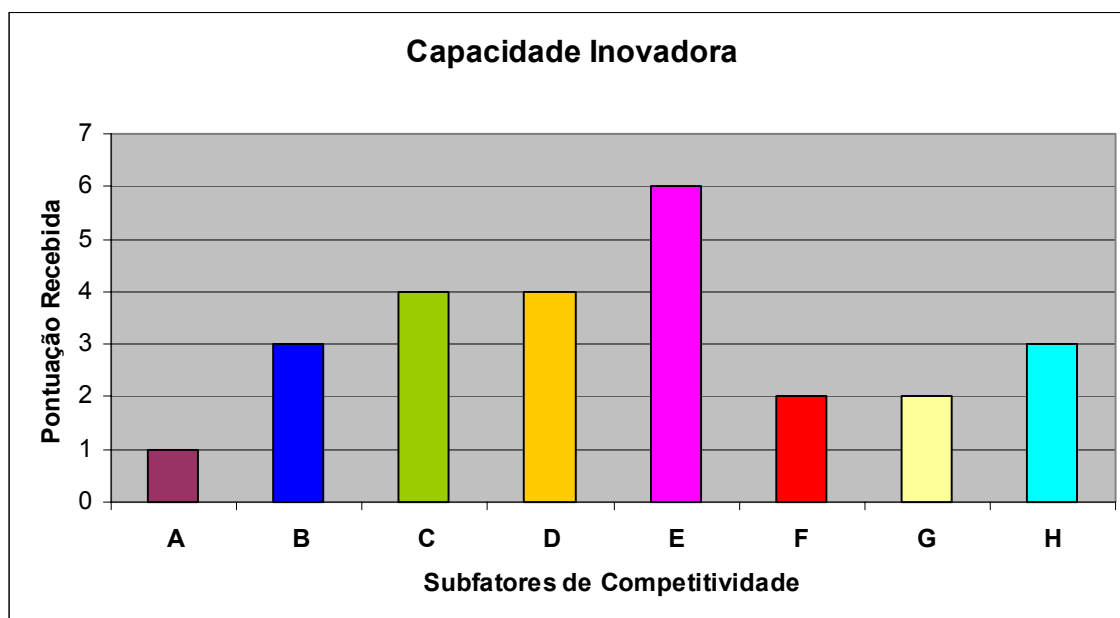


Gráfico 5.19 Capacidade Inovadora do pólo – Secretaria de Birigui.  
Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Capacidade inovadora</b>	<b>18%</b>		<b>25</b>				
	Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:							
A	> acesso a informações referentes às tendências tecnológicas;	1%	L4	1			X	
B	> desenvolvimento de novas tecnologias;	3%	L4	3			X	
C	> desenvolvimento novos produtos;	2%	L5	4	X			
D	> desenvolvimento novos processos;	2%	L5	4	X			
E	> redução de custos através de economias externas;	3%	L5	6	X			
F	> acesso a informações de mercados consumidores;	2%	L4	2			X	
G	> diversificação de canais de vendas/ mercados.	2%	L4	2	X			
	Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I.							
H		3%	L4	3			X	

Tabela 5.20 Apresentação dos subfatores de capacidade inovadora – Secretaria de Birigui.  
Fonte: Matriz de Avaliação.

Com relação ao fator Capacidade Inovadora, foi verificado que sua participação na competitividade do setor calçadista de Birigui de acordo com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico foi de 18%, e sua pontuação total foi de 25 pontos.

Algumas observações importantes podem ser tiradas, uma delas é quanto à responsabilidade pelo controle das variáveis deste fator, elas se mostraram bem divididas entre as empresas e o arranjo (quatro para cada um). Outra observação diz respeito à eficiência destas variáveis na competitividade do *cluster*, como pôde ser verificado, todos os subfatores receberam pontuação positiva.

Os subfatores que apresentaram maior pontuação foram: desenvolvimento de novos produtos e de novos processos, e redução de custos através de economias externas. Estas variáveis foram indicadas pela Secretaria Municipal como aquelas que resultam em grande impacto na competitividade do *cluster*. Já as outras variáveis apresentaram resultados competitivos razoáveis para o pólo de Birigui.

Outro fator verificado nesta pesquisa refere-se ao capital social do *cluster*, o gráfico 5.20 apresenta como os subfatores de capital social se comportam na competitividade do pólo calçadista de Birigui.



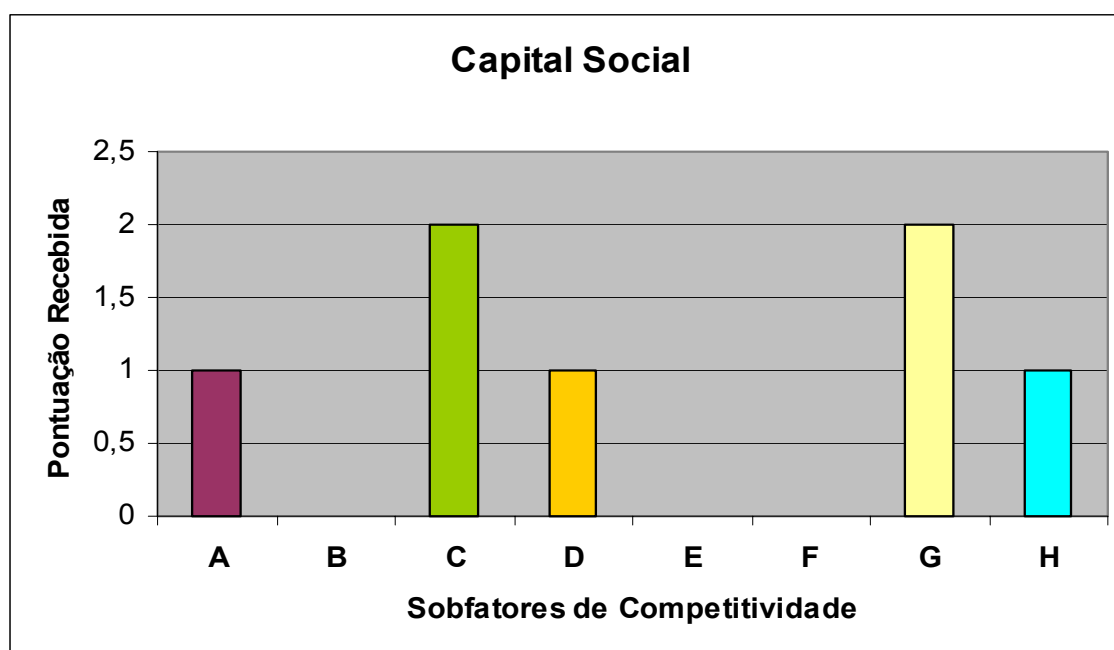


Gráfico 5.20 Capital Social – Secretaria de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Capital social</b>	<b>9%</b>		<b>7</b>				
A	Mão-de-obra qualificada nos níveis: > fornecedores de matéria-prima;	1%	L4	1	X			
B	> bancas;	1%	L3	0				X
C	> indústrias;	2%	L4	2	X			
D	> distribuidores.	1%	L4	1	X			
E	Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas.	0,5%	L3	0				X
F	Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas).	0,5%	L3	0				X
G	Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária).	2%	L4	2	X			
H	Confiança mútua entre os parceiros.	1%	L4	1	X			

Tabela 5.21 Apresentação dos subfatores de capital social – Secretaria de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

O Capital Social apresentou peso de 9% na competitividade do *cluster*, e sua pontuação foi de somente 7 pontos.

Dois pontos importantes podem ser verificados, o primeiro, é quanto à qualificação da mão-de-obra nas bancas, bem como o seu acesso às tecnologias e informações do setor calçadista. Para a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, não existem ações para inclusão e qualificação das bancas no setor calçadista da cidade, no qual estas variáveis também apresentaram-se como pouco controláveis.

O segundo refere-se as variáveis que apresentaram desempenho positivo conforme observado na tabela, todas elas (positivas), foram indicadas como sendo de responsabilidade das empresas.

O fator capital social foi o que apresentou menor peso na competitividade do pólo, isto significa que, para a Secretaria Municipal, as ações que procuram promover à qualificação de todos os agentes, o estímulo à negociação bem como a confiança mútua entre os parceiros tem um peso pequeno na competitividade geral do *cluster*.

Para finalizar a participação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico da cidade de Birigui nesta pesquisa, o último fator avaliado foi referente à dinâmica organizacional do *cluster*. O gráfico 5.21 a seguir mostra o comportamento das variáveis pertencentes a este fator de competitividade.

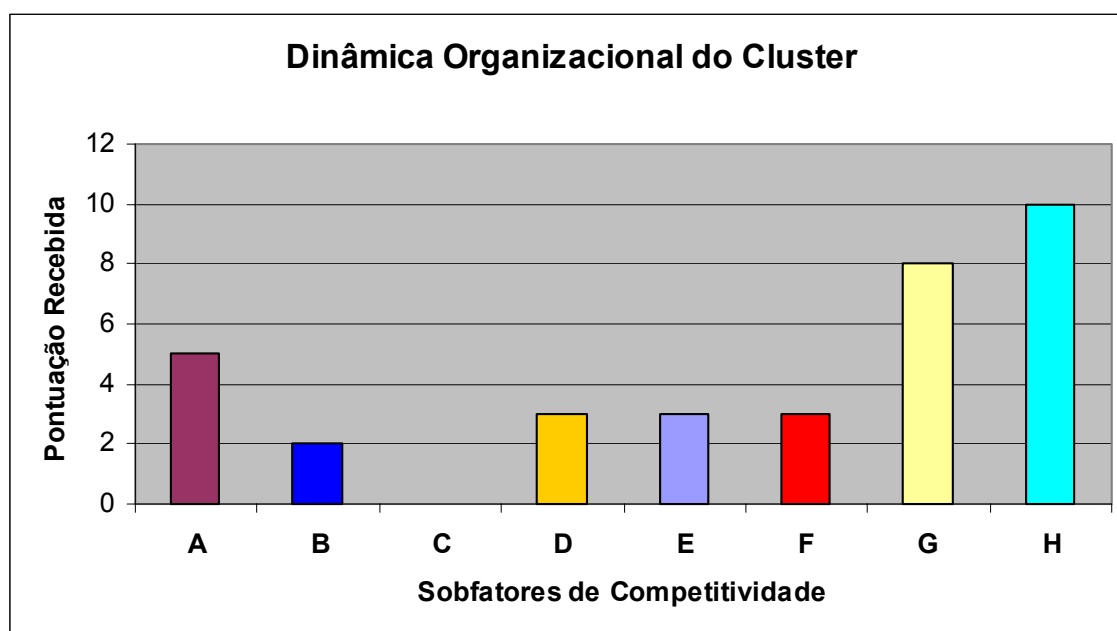


Gráfico 5.21 Dinâmica Organizacional do *Cluster* – Secretaria de Birigui.  
Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>25%</b>		<b>34</b>				
A	Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster.	5%	L4	5			X	
B	Localização dos gargalos do cluster: > nos fornecedores;	2%	L4	2	X			
C	> nas bancas;	0%	L3	0				X
D	> nas indústrias;	3%	L4	3	X			
E	> nos distribuidores.	3%	L4	3	X			
F	Interação com outros clusters calçadistas.	3%	L4	3			X	
G	Associativismo e Representação.	4%	L5	8	X			
H	Existência de um órgão central regulador .	5%	L5	10	X			

Tabela 5.22 Apresentação dos subfatores de dinâmica organizacional do *cluster* – Secretaria de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Pode-se observar que o pólo calçadista de Birigui está buscando integrar os agentes membros do *cluster*, dado pela pontuação recebida, 34 pontos. Destaque para os subfatores: existência de metodologia de administração do *cluster*, associativismo e representação, e existência de um órgão central regulador, este subfatores apresentaram-se importantes para o desempenho competitivo do setor (dado ao peso que receberam), bem como foram os mais bem pontuados do fator dinâmica organizacional do *cluster*.

Novamente foi verificado na tabela, não existe ação alguma em bancas, seu peso na competitividade foi zero, bem como foi indicada à inexistência de ação no sentido de verificar gargalos nas bancas.

A maior parte do controle das variáveis deste fator apresentam-se como sendo de responsabilidade das empresas (cinco ao todo). A variável localização de gargalos nas bancas apareceu como pouco controlável. O peso que este fator possui na competitividade total do *cluster* da cidade é de 25%.

A pontuação total da competitividade referente ao pólo calçadista de Birigui de acordo com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico foi de 120 pontos, sendo que a pontuação máxima obtida poderia ser de 200 pontos, portanto atingindo 80% da pontuação total.

### 5.2.2 SENAI de Birigui

Na visão do SENAI da cidade de Birigui, a importância dos fatores de competitividade e como estes colaboram para o desenvolvimento competitivo do setor calçadista da cidade estão representados através dos gráficos a seguir.

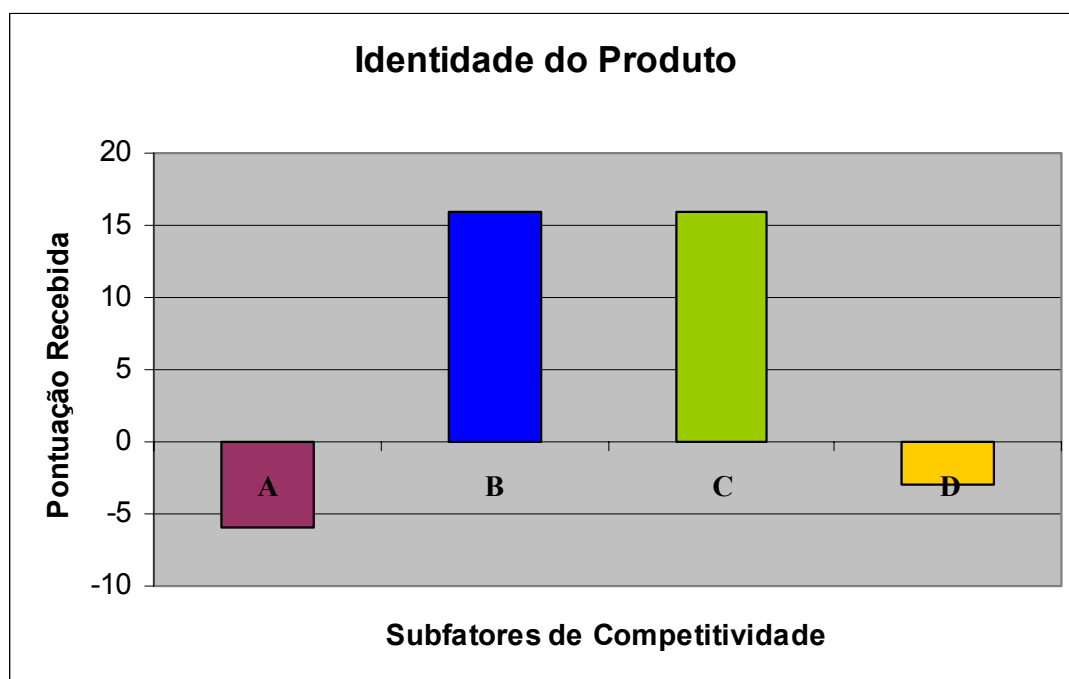


Gráfico 5.22 Identidade do Produto – SENAI de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

A tabela a 5.23 apresenta o peso referente as variáveis de competitividade, a pontuação que cada subfator recebeu, bem como quem controla cada uma delas.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Identidade do produto</b>	<b>25%</b>		<b>23</b>				
A	Padronização do produto.	6%	L2	-6		X		
B	Qualidade do Produto.	8%	L5	16	X			
C	Atendimento as necessidades expectativas do cliente.	8%	L5	16	X			
D	Criação da marca referente à origem do produto.	3%	L2	-3			X	

Tabela 5.23 Apresentação dos subfatores de identidade do produto – SENAI de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Pode-se perceber que o fator identidade do produto tem peso de 25% na competitividade do pólo, segundo a visão do SENAI. A responsabilidade pelo controle dessas variáveis mostrou-se bem dividida. A qualidade do produto e seu atendimento as necessidades dos clientes são de responsabilidade das empresas, já a padronização do produto é de responsabilidade do governo e a criação de marca que ressalte a origem do produto é de responsabilidade do arranjo.

O principal ponto a ser observado é com relação ao desempenho dos subfatores: qualidade do produto e atendimento das necessidades e expectativas do cliente, para o SENAI, são os mais importantes para a competitividade do pólo calçadista de Birigui, bem como as ações referentes a eles apresentam grande impacto competitivo para o pólo.

Já o subfator de criação de uma marca referente à origem do produto e padronização do produto, segundo o SENAI de Birigui, as ações referentes a estas duas variáveis resultam em baixo impacto competitivo para o pólo e necessitam ser mais bem trabalhadas, por isso sua pontuação foi negativa.

A pontuação total do fator identidade de produto foi de 23 pontos, ou seja, este fator segundo o SENAI foi indicado como o mais importante para a competitividade do setor calçadista de Birigui, dado a sua importância relativa e a seus pontos obtidos.

O gráfico 5.23 refere-se ao desenvolvimento de fatores de produção especializados, nele estão representados o comportamento dos subfatores pertencentes a este fator.

---

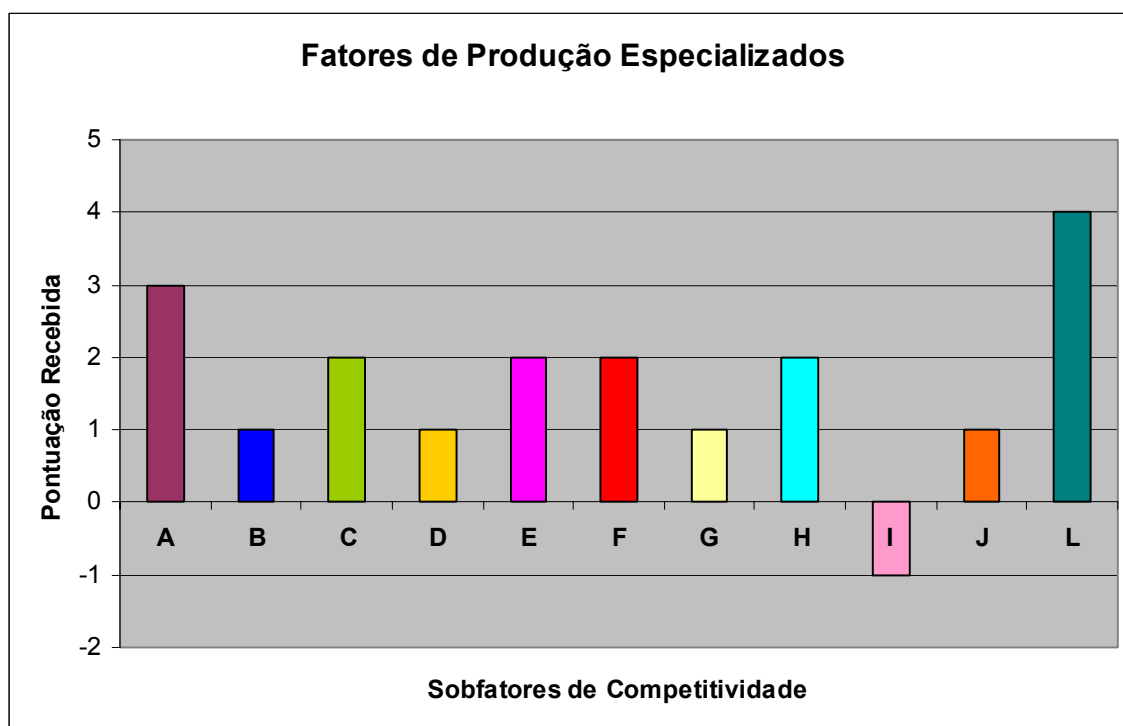


Gráfico 5.23 Fatores de Produção Especializados – SENAI de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Fatores de produção especializados</b>	<b>15%</b>		<b>18</b>				
A	Presença no mesmo território de: > fornecedores de matéria-prima;	3%	L4	3				X
B	> fornecedores de máquinas e equipamentos;	1%	L4	1				X
C	> serviços especializados;	2%	L4	2				X
D	> indústrias;	1%	L4	1				X
E	> bancas;	1%	L5	2	X			
F	> transportadoras;	1%	L4	2				X
G	> distribuidores;	1%	L4	1			X	
H	> entidades de classe;	1%	L5	2	X			
I	> escritórios de consultoria privados.	1%	L2	-1				X
	Apoio do desenvolvimento interno de tecnologias de:							
J	> produção;	1%	L4	1				X
L	> informação.	2%	L5	4				X

Tabela 5.24 Apresentação dos subfatores de desenvolvimento de fatores de produção especializados – SENAI de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

No caso do desenvolvimento de fatores de produção especializados, o peso na competitividade do pólo percebido pelo SENAI foi de 15%. A pontuação total recebida para este fator foi de 18 pontos.

A maior parte dos subfatores de competitividade pertencentes a este fator apresentaram-se como presentes na realidade do *cluster*, e sua influência no desempenho competitivo do pólo foi positiva. Isto quer dizer que as ações referentes a estas variáveis estão resultando em um impacto razoável ou grande no volume de vendas, exportações ou redução dos custos no *cluster* de Birigui.

O único subfator que obteve pontuação negativa foi com relação à presença no mesmo território de escritórios de consultoria privados, isso quer dizer que a presença destes escritórios resultam em baixo impacto competitivo para o *cluster*.

Um ponto importante a ser observado é que grande parte dessas variáveis mostraram-se pouco controláveis, ou seja, não tem como controlar a instalação de fornecedores de matéria-prima, máquinas e equipamentos, serviços especializados, indústrias, transportadoras e escritórios de consultoria privados. Para o SENAI não tem como alguma(s) instituição(ões) controlar a instalação dessas empresas, pois elas se instalam em uma cidade ou em outra de acordo com seus interesses, com o mercado e com as condições do lugar.

Quanto à flexibilização produtiva seu desempenho apresentou-se da seguinte maneira, conforme o gráfico 5.24.

---

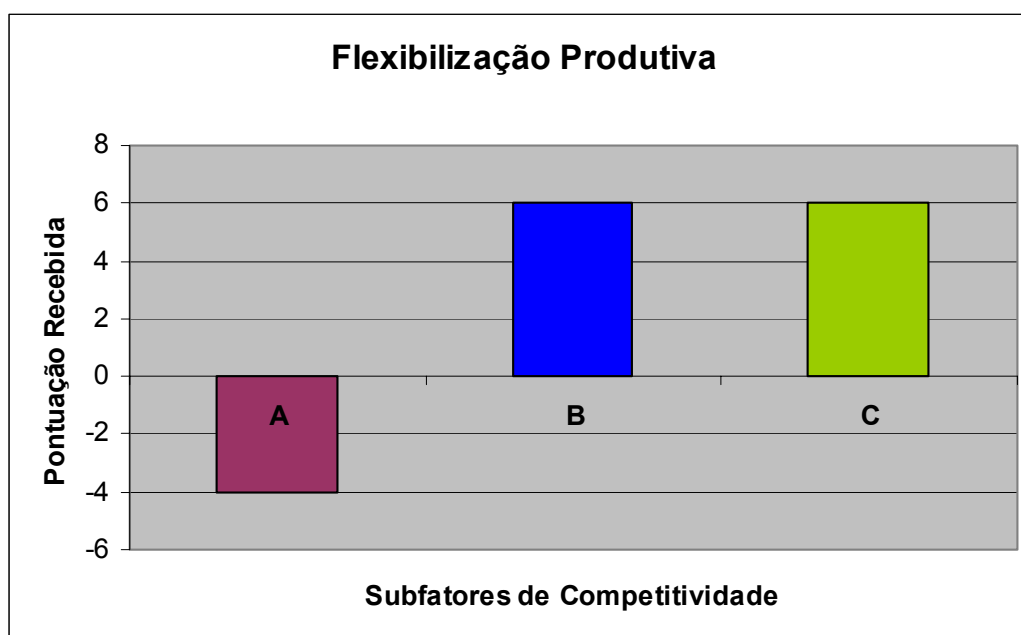


Gráfico 5.24 Flexibilização Produtiva – SENAI de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Flexibilização produtiva</b>	<b>10%</b>		<b>8</b>				
A	Flexibilização da estrutura organizacional das empresas para torná-las mais dinâmicas.	4%	L2	-4	X			
B	Flexibilização da produção para atender: > variação dos volumes de demanda;	3%	L5	6	X			
C	> tendências de moda.	3%	L5	6	X			

Tabela 5.25 Apresentação dos subfatores de flexibilização produtiva – SENAI de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Conforme pôde-se observar, o peso da flexibilização produtiva na competitividade do setor foi de 10% e sua pontuação total foi de 8 pontos. Ficou evidente que para o SENAI, as ações de flexibilização produtiva para atender as variações dos volumes demandados e para acompanhar as tendências e moda apresentaram pontuação positiva, isto que dizer que as ações referentes a estas duas variáveis vem resultando em grande impacto nas vendas, exportações ou redução de custos no *cluster* de Birigui.

O único subfator que apresentou pontuação negativa foi quanto à flexibilização da estrutura organizacional para tornar as empresas mais dinâmicas, pode-se entender então que, somente as ações de flexibilização para atender variação de volume e



moda vêm apresentando grande impacto na competitividade, já outros tipos de flexibilização apresentaram baixos resultados competitivos.

Quanto ao controle de todos os subfatores de flexibilização produtiva, todos são de responsabilidade das empresas.

O próximo fator medido neste trabalho foi à capacidade inovadora do pólo seus resultados estão apresentados no gráfico 5.25.

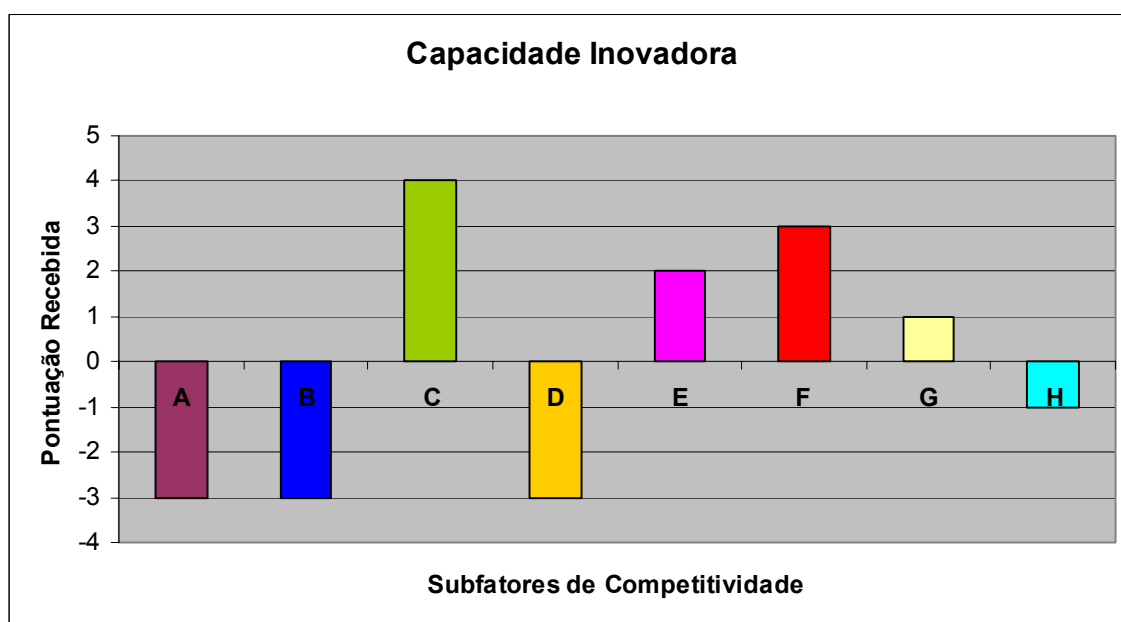


Gráfico 5.25 Capacidade Inovadora do pólo – SENAI de Birigui.  
Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Capacidade inovadora</b>	<b>20%</b>		<b>0</b>				
	Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:							
A	> acesso a informações referentes às tendências tecnológicas;	3%	L2	-3	X			
B	> desenvolvimento de novas tecnologias;	3%	L2	-3	X			
C	> desenvolvimento novos produtos;	4%	L4	4	X			
D	> desenvolvimento novos processos;	3%	L2	-3	X			
E	> redução de custos através de economias externas;	2%	L4	2	X		X	
F	> acesso a informações de mercados consumidores;	3%	L4	3	X	X	X	
G	> diversificação de canais de vendas/ mercados.	1%	L4	1	X		X	

H	Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I.	1%	L2	-1	X	X	X	
---	---	----	----	----	---	---	---	--

Tabela 5.26 Apresentação dos subfatores de capacidade inovadora – SENAI de Birigui.  
Fonte: Matriz de Avaliação.

O *cluster* calçadista de Birigui, segundo a visão do SENAI, apresentou baixa capacidade inovadora. O peso deste fator para a competitividade do setor calçadista foi de 20% porém sua pontuação total foi de zero.

Algumas observações importantes podem ser tiradas, uma delas é que, a maior parte dos subfatores foram apontados como de responsabilidade das empresas para ocorrerem, em alguns deles esta responsabilidade pode ser dividida com os membros do arranjo ou com o governo.

Quatro subfatores resultaram em baixo impacto para a competitividade do *cluster*, foram eles: alianças estratégicas para desenvolvimento de novas tecnologias e de novos processos, acesso às informações tecnológicas e implementação de processos sistemáticos de capacitação dos agentes.

Outra observação diz respeito desenvolvimento de novos produtos, como foi verificado, as ações de desenvolvimento de novos produtos estão trazendo resultados razoáveis para a competitividade de pólo. Este foi o subfator mais bem ponderado pelo SENAI dentre os demais pertencentes a este fator.

Outras variáveis também apresentaram ações com desempenho razoável para a competitividade do *cluster*, foram elas, redução de custos através de economias externas, acesso às informações de mercados consumidores e diversificação de canais de vendas / mercados, todas elas como sendo de responsabilidade das empresas e do arranjo.

O próximo fator verificado nesta pesquisa refere-se ao capital social do *cluster*. O gráfico 5.26 apresenta como estas variáveis de capital social se comportam na competitividade do pólo calçadista de Birigui.

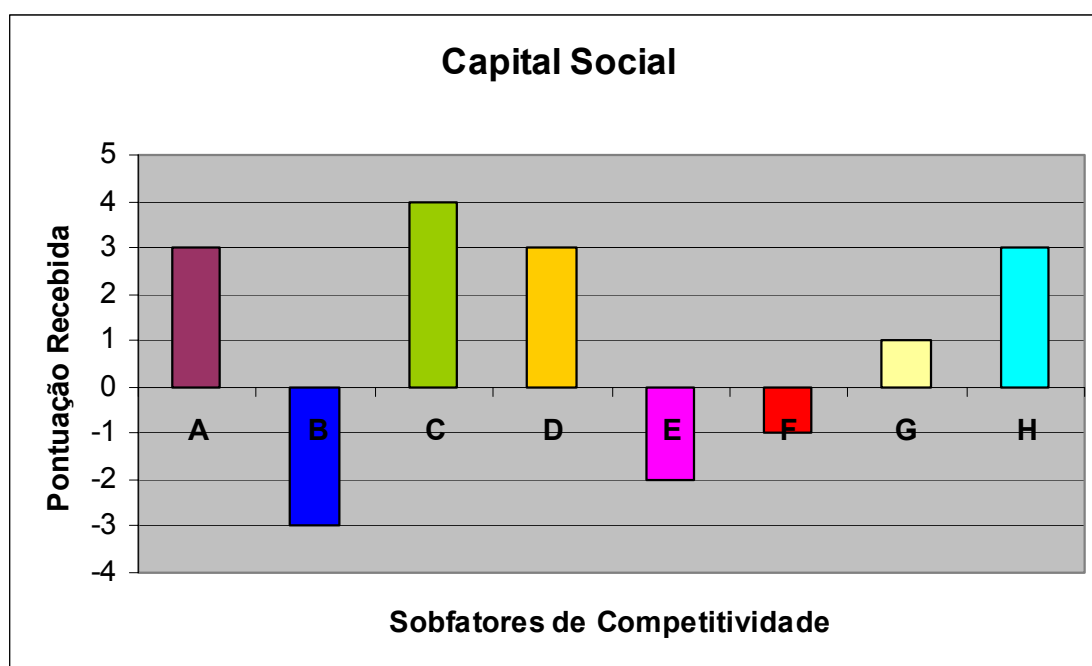


Gráfico 5.26 Capital Social – SENAI de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Capital social</b>	<b>20%</b>		<b>8</b>				
A	Mão-de-obra qualificada nos níveis: > fornecedores de matéria-prima;	3%	L4	3	X			
B	> bancas;	3%	L2	-3	X			
C	> indústrias;	4%	L4	4	X			
D	> distribuidores.	3%	L4	3	X			
E	Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas.	2%	L2	-2	X		X	
F	Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas).	1%	L2	-1	X		X	
G	Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária).	1%	L4	1	X			
H	Confiança mútua entre os parceiros.	3%	L4	3	X			

Tabela 5.27 Apresentação dos subfatores de capital social – SENAI de Birigui

Fonte: Matriz de Avaliação.

O Capital Social apresentou peso de 20% na competitividade do *cluster*, e sua pontuação foi de 8 pontos.

Para o SENAI as ações de capacitação dos agentes do pólo tem um peso importante na competitividade do setor, e grande parte dessas ações desenvolvidas nos subfatores apresentaram retorno competitivo razoável.

Pode-se destacar três variáveis que apresentaram baixo retorno competitivo, todas elas referentes às bancas. Percebe-se que, tal como foi verificado nas informações apresentadas pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Birigui, o SENAI também pontuou negativamente as ações feitas nas bancas. Isto indica que as ações de inclusão e qualificação das bancas não vêm trazendo o resultado competitivo importantes para o setor.

O controle dos subfatores de competitividade ficou em sua totalidade como de responsabilidade das empresas, no qual, apenas em dois subfatores esta responsabilidade pode ser dividida com os demais membros do arranjo.

Para finalizar a participação do SENAI de Birigui nesta pesquisa, o último fator avaliado foi referente à dinâmica organizacional do *cluster*. O gráfico 5.27 a seguir mostra o comportamento das variáveis pertencentes a este fator de competitividade.

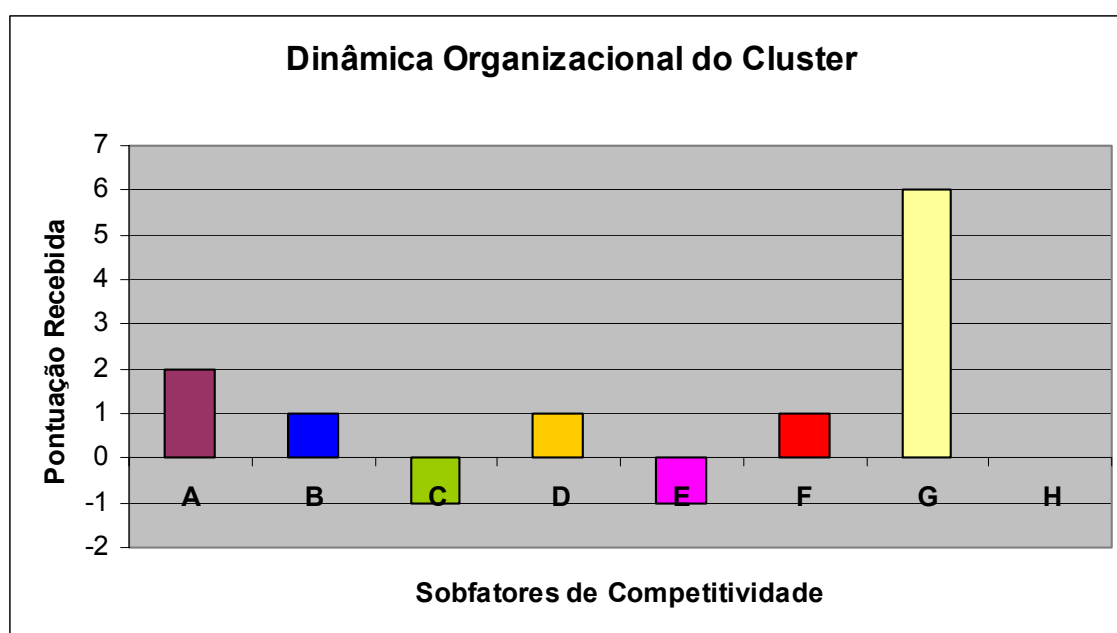


Gráfico 5.27 Dinâmica Organizacional do *Cluster* – SENAI de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>10%</b>		<b>9</b>				
A	Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster.	1%	L4	2			X	
B	Localização dos gargalos do cluster: > nos fornecedores;	1%	L4	1				X
C	> nas bancas;	1%	L2	-1	X			
D	> nas indústrias;	1%	L4	1	X			
E	> nos distribuidores.	1%	L2	-1	X			
F	Interação com outros clusters calçadistas.	1%	L4	1			X	
G	Associativismo e Representação.	3%	L5	6			X	
H	Existência de um órgão central regulador .	1%	L3	0	X			

Tabela 5.28 Apresentação dos subfatores de dinâmica organizacional do *cluster* – SENAI de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Segundo o SENAI de Birigui, o peso da dinâmica organizacional do *cluster* na competitividade do pólo foi de 10%, sua pontuação foi de 9 pontos.

Destaque para associativismo e representação, que foi o subfator que apresentou grande impacto na competitividade do pólo, e seu peso foi o maior dentre os demais. Já o subfator existência de um órgão central regulador, diferentemente da opinião da Secretaria Municipal, para o SENAI não existe qualquer ação no sentido de criar um órgão central para administração das ações do *cluster*.

Quatro subfatores apresentaram resultados razoáveis para a competitividade do pólo sendo eles: existência de metodologia de administração do *cluster*, localização de gargalos nos fornecedores e nas indústrias, e interação com outros *clusters* calçadistas. Já dois subfatores apresentaram com sendo de baixo impacto na competitividade, a localização de gargalos nas bancas e nos distribuidores.

Quanto a controlabilidade dos subfatores pertencentes à dinâmica organizacional do *cluster*, as responsabilidades ficaram divididas entre as empresas com quatro variáveis e o arranjo com três. Somente a localização de gargalos nos fornecedores que, segundo o SENAI é pouco controlável.

A pontuação total da competitividade do *cluster* calçadista de Birigui segundo o SENAI foi de 66 pontos, sendo que a pontuação máxima obtida poderia ser de 200 pontos, portanto atingindo 66,5% do total de pontos alcançáveis.

### 5.2.3 Média das Indústrias de Birigui

O número de indústrias pesquisadas na cidade de Birigui também foi de cinco indústrias. Nestas indústrias, seus respectivos gerentes ou diretores administrativos responderam a matriz de avaliação da competitividade do *cluster*. As médias referentes às respostas coletadas estão sendo apresentadas a seguir.

O gráfico 5.28 apresenta o comportamento dos subfatores de competitividade referentes à identidade do produto segundo a visão destes empresários.

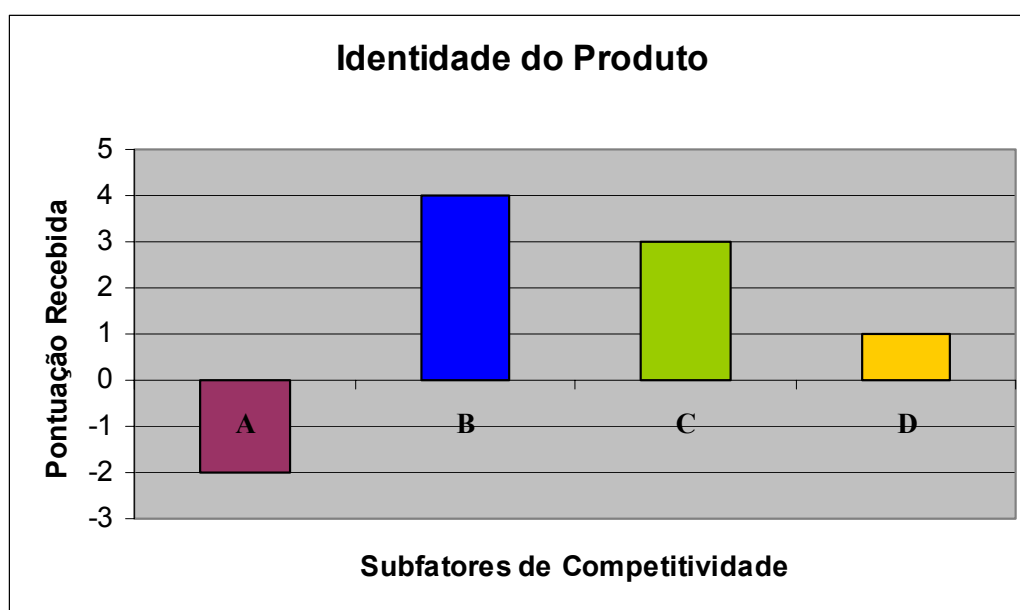


Gráfico 5.28 Identidade do Produto – Indústrias de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Identidade do produto</b>	<b>12%</b>		<b>6</b>				
A	Padronização do produto.	2%	L2 e L3	-2	X			X
B	Qualidade do Produto.	4%	L4	4	X			
C	Atendimento as necessidades expectativas do cliente.	4%	L2, L4 e L5	3	X			X
D	Criação da marca referente à origem do produto.	2%	L2 e L4	1			X	

Tabela 5.29 Apresentação dos subfatores de identidade do produto – Indústrias de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Na percepção das empresas de Birigui, o peso que o fator identidade do produto tem na competitividade é de 12%, porém sua pontuação obtida foi de 6 pontos. Dois subfatores apresentaram-se importantes para as indústrias, pois tiveram as maiores

ponderações e pontuações (qualidade do produto e atendimento as necessidades e expectativas do cliente). No entanto a escala de efetividade das ações foi variada na opinião dos empresários para o subfator atendimento as necessidades e expectativas do cliente.

Com relação à padronização do produto, para os empresários do setor calçadista, as ações de padronização dos calçados produzidos em Birigui vêm apresentando baixo resultado competitivo, para alguns deles, estas ações ainda são desconhecidas.

O subfator, criação de marca referente à origem do produto apresentou média de 1 ponto, ou seja, existe a necessidade de melhorar as ações de criação de uma marca regional forte para resultar em grandes aumentos no volume de vendas e exportações de calçados de Birigui.

Todos estes subfatores, segundo grande parte de opinião das indústrias, devem ser controlados pelas empresas, a única exceção foi o da criação de uma marca referente à origem do produto deve ser de responsabilidade do arranjo em controlá-la.

O gráfico 5.29 apresenta o comportamento dos subfatores pertencentes ao desenvolvimento de fatores de produção especializados.

---

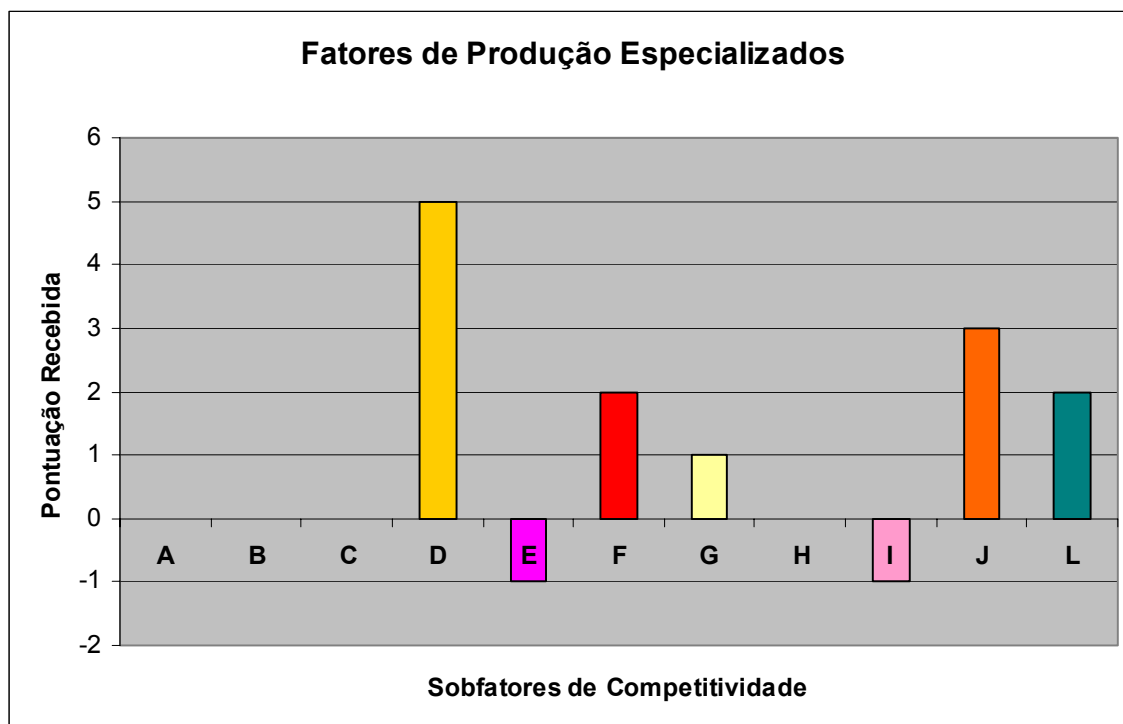


Gráfico 5.29 Fatores de Produção Especializados – Indústria de Birigui.  
Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Fatores de produção especializados</b>	<b>22%</b>		<b>11</b>				
	Presença no mesmo território de:							
A	> fornecedores de matéria-prima;	2%	L2, L4 e L5	0	X	X		X
B	> fornecedores de máquinas e equipamentos;	2%	L2 e L4	0	X	X		X
C	> serviços especializados;	4%	L2-L4	0	X	X		X
D	> indústrias;	4%	L4 e L5	5	X	X		
E	> bancas;	1%	L1-L3	-1	X			X
F	> transportadoras;	2%	L4	2	X			X
G	> distribuidores;	1%	L2, L4 e L5	1	X			
H	> entidades de classe;	1%	L2 e L4	0	X		X	X
I	> escritórios de consultoria privados.	1%	L2	-1	X		X	X
	Apoio do desenvolvimento interno de tecnologias de:							
J	> produção;	2%	L4 e L5	3	X		X	
L	> informação.	2%	L2 e L4	2	X		X	

Tabela 5.30 Apresentação dos subfatores de desenvolvimento de fatores de produção especializados – Indústrias de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.



No caso do desenvolvimento de fatores de produção especializados, seu impacto na competitividade foi de 22% e sua pontuação foi de 11 pontos. O comportamento de quatro subfatores é importante de serem ressaltados, eles referem-se à presença no mesmo território de fornecedores de matéria-prima, máquinas e equipamentos, serviços especializados e entidades de classe, todos eles apresentaram média de pontos igual a zero. Isto indica que a percepção do impacto competitivo destas variáveis, na opinião dos empresários, foi bastante diferente de um para outro.

Dois fatores que apresentaram-se importantes para a competitividade do pólo foram eles: presença no mesmo território de indústrias e desenvolvimento de tecnologias de produção. As ações referentes a estas duas variáveis foi apontada como de impacto competitivo razoável e grande, ou seja, estas ações resultam em aumento considerável do volume de vendas e exportações ou até mesmo em redução de custos para as empresas.

Já os subfatores referentes à presença no mesmo território das bancas e escritórios de consultoria privados tiveram pontuação negativa, ou seja, na percepção dos empresários, as ações de instalação na cidade de bancas e de escritórios de consultoria resultam em baixo impacto na competitividade do *cluster*.

Com relação ao controle dos subfatores, a opinião está bastante dividida entre os empresários, mas como foi verificado na tabela acima, a maior parte destes subfatores são as empresas quem devem controlar. Porém para alguns empresários, existe também a necessidade da participação do governo local e principalmente do arranjo para a instalação de novas empresas ligadas ao setor de calçados de Birigui. Algumas dessas variáveis na opinião de poucos empresários foram consideradas como pouco controláveis.

A seguir, o fator flexibilização produtiva é abordado, o comportamento de suas variáveis estão apresentadas no gráfico 5.30.

---

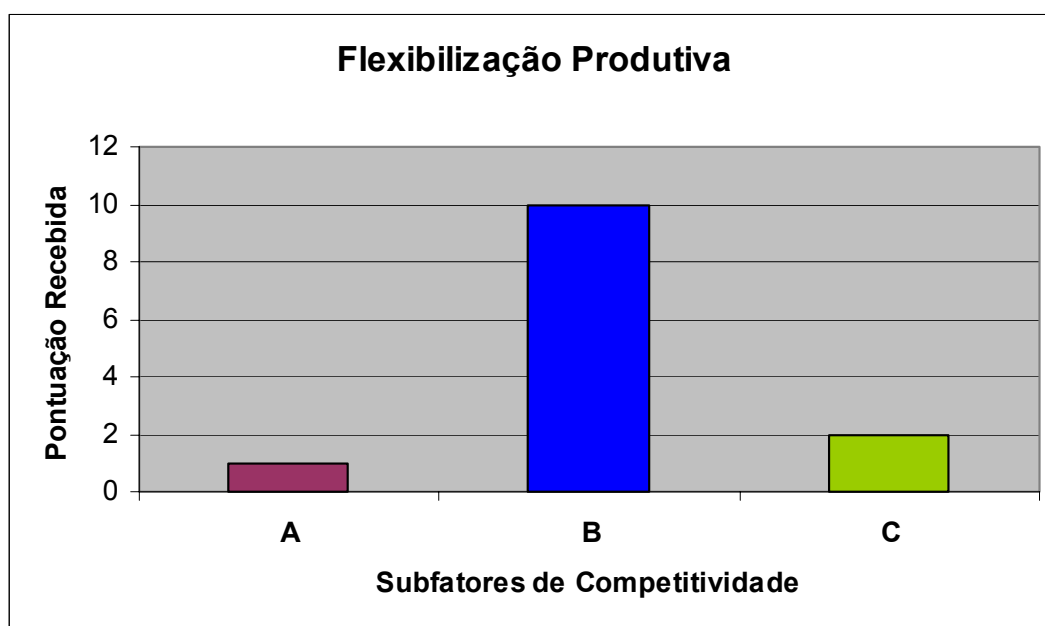


Gráfico 5.30 Flexibilização Produtiva – Indústrias de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Flexibilização produtiva</b>	<b>20%</b>		<b>13</b>				
A	Flexibilização da estrutura organizacional das empresas para torná-las mais dinâmicas.	5%	L2 e L4	1	X		X	
B	Flexibilização da produção para atender: > variação dos volumes de demanda;	8%	L4 e L5	10	X			
C	> tendências de moda.	7%	L2 e L4	2	X		X	X

Tabela 5.31 Apresentação dos subfatores de flexibilização produtiva - Indústrias de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Para os empresários do setor calçadista de Birigui, o fator flexibilização produtiva foi considerado como um tendo importância de 20% na competitividade total do *cluster*, sua pontuação foi de 13 pontos.

A percepção do impacto das ações na competitividade do pólo variou bastante de opinião com relação aos subfatores flexibilização da estrutura organizacional e flexibilização da produção para atender as tendências de moda. Para os empresários pesquisados, o impacto competitivo das ações referentes a estas duas variáveis está entre baixo e razoável.

Já quanto à flexibilização da produção para atender as variações dos volumes demandados, o impacto competitivo dessas ações tiveram desempenho razoável e grande, bem como seu peso na competitividade deste fator que foi de 8%.

Quanto à responsabilidade pelo controle das variáveis deste fator, para a maioria dos empresários consultados quem deve controlar são as empresas, para um empresário o arranjo é quem deve controlar duas dessas variáveis, e para dois empresários a variável de acompanhamento das tendências de moda é pouco controlável.

Com relação à capacidade inovadora do *cluster*, as indústrias de Birigui avaliaram como tendo um peso de 19% na competitividade do pólo, sua pontuação foi de 6 pontos. O gráfico 5.31 mostra o comportamento das variáveis de competitividade pertencentes a este fator.

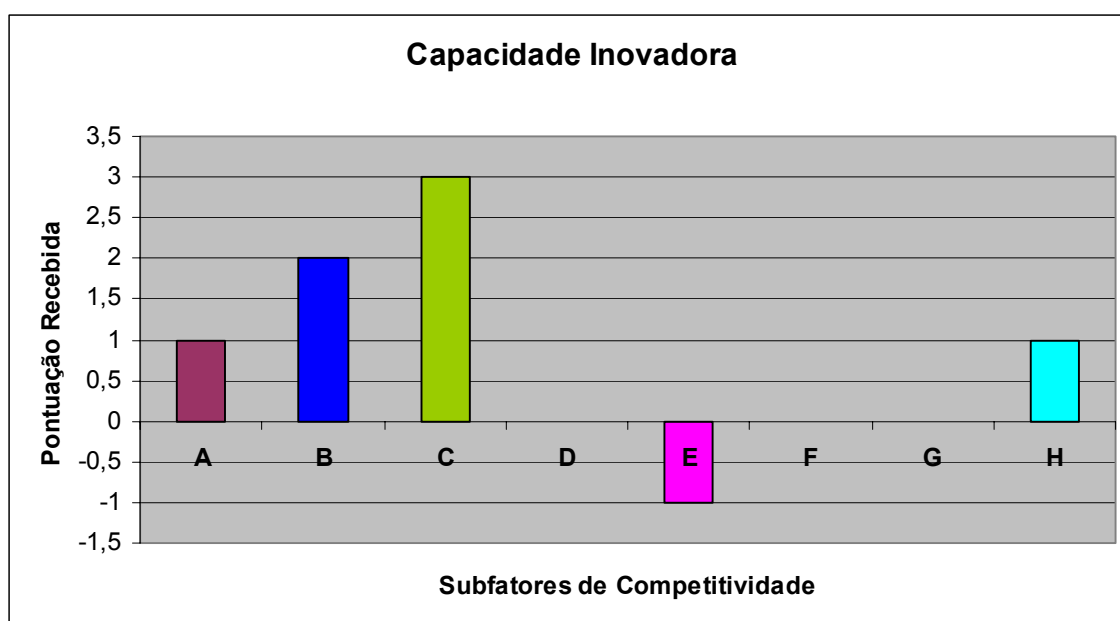


Gráfico 5.31 Capacidade Inovadora do *Cluster* – Indústrias de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Capacidade inovadora</b>	<b>19%</b>		<b>6</b>				
	Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:							
A	> acesso a informações referentes às tendências tecnológicas;	2%	L2 e L4	1			X	
B	> desenvolvimento de novas tecnologias;	3%	L1 e L4	2	X		X	
C	> desenvolvimento novos produtos;	4%	L3-L5	3	X		X	

D	> desenvolvimento novos processos;	2%	L2-L4	0	X		X	
E	> redução de custos através de economias externas;	2%	L1, L2 e L4	-1			X	X
F	> acesso a informações de mercados consumidores;	2%	L2, L4 e L5	0			X	
G	> diversificação de canais de vendas/ mercados.	2%	L2-L4	0	X		X	
H	Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I.	2%	L2-L4	1			X	

Tabela 5.32 Apresentação dos subfatores de capacidade inovadora – Indústrias de Birigui.  
Fonte: Matriz de Avaliação.

Conforme pode ser observado, as opiniões dos empresários quanto à efetividade das ações referentes às variáveis de capacidade inovadora foram bastante diferentes. Três delas apresentaram média de pontos igual a zero, isso quer dizer as ações de desenvolvimento de novos processos produtivos, o acesso às informações de mercados consumidores e diversificação de canais de vendas / mercados apresentam resultados competitivos que vão desde baixo até razoável ou grande para as empresas. Isso pode ser indicio de que estas ações apresentam resultados diferentes de uma empresa para outra.

No mais todos os outros subfatores apresentaram pontuação positiva, com exceção à redução de custos através de economias externas que apresentou baixo desempenho competitivo, ou seja, as ações que as empresas vêm fazendo para reduzir custos ao longo do canal ainda não estão surtindo o resultado desejado.

O subfator que apresentou maior peso e maior pontuação foi o desenvolvimento de novos produtos, isto quer dizer que para os empresários do setor de calçados de Birigui, a criação de novos produtos é importante para a competitividade do pólo, bem como suas ações têm gerado resultado em aumento nas vendas e nas exportações.

Com relação à responsabilidade pelo controle dessas variáveis, embora as opiniões estejam bem diversificadas, a grande maioria dos empresários apontaram que elas são de responsabilidade das empresas e dos membros arranjo.

Outro fator de competitividade verificado nas indústrias calçadistas foi o capital social. O gráfico 5.32 apresenta o comportamento dos subfatores de competitividade segundo a percepção dos empresários pesquisados.

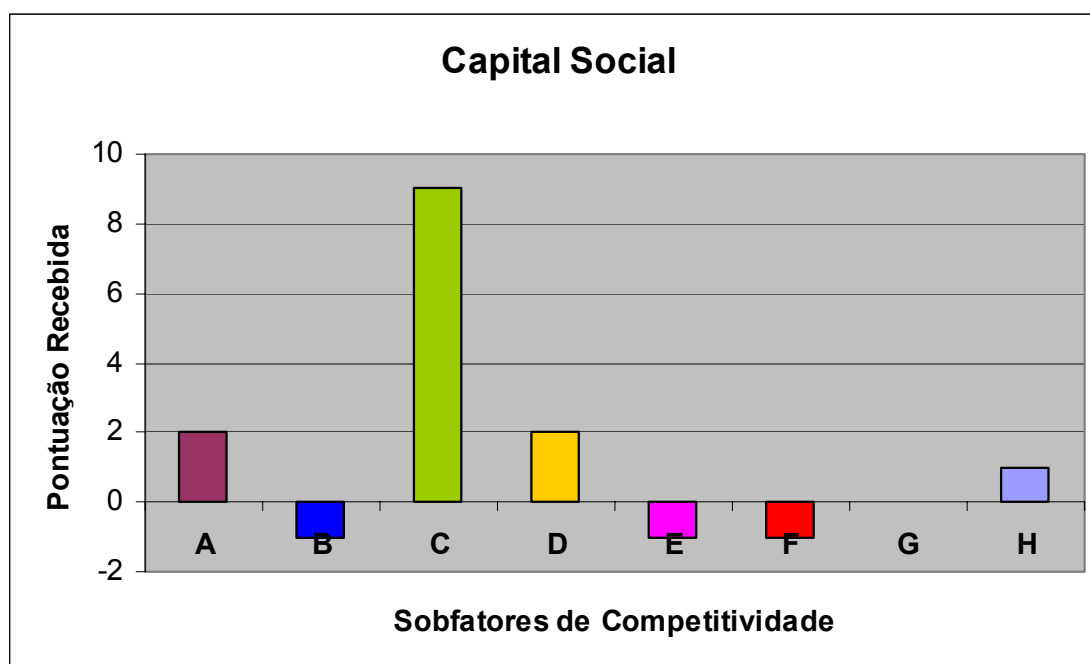


Gráfico 5.32 Capital Social – Indústrias de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Capital social</b>	<b>17%</b>		<b>11</b>				
A	Mão-de-obra qualificada nos níveis: > fornecedores de matéria-prima;	2%	L4	2	X	X		X
B	> bancas;	1%	L1 e L3	-1	X	X		X
C	> indústrias;	6%	L4 e L5	9	X			
D	> distribuidores.	2%	L4	2	X		X	X
E	Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas.	1%	L1-L3	-1		X	X	X
F	Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas).	1%	L1-L3	-1			X	X
G	Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária).	2%	L3 e L4	0			X	
H	Confiança mútua entre os parceiros.	2%	L2-L4	1	X		X	X

Tabela 5.33 Apresentação dos subfatores de capital social – Indústrias de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

O fator capital social apresentou peso de 17% na competitividade do *cluster*, e sua pontuação total foi de 11 pontos. A variável que apresentou maior destaque com relação a sua importância (peso) na competitividade, bem como a maior pontuação (9 pontos) foi quanto à qualificação da mão-de-obra nas indústrias e o impacto de suas ações foram de razoável à grande, segundo os empresários consultados.

No entanto três fatores apresentaram pontuação negativa. Todos eles referem-se diretamente as bancas, isso pode ser reflexo de que as ações de inclusão bancas no arranjo vêm apresentando baixo ou nenhum retorno competitivo para o desenvolvimento do pólo de acordo com a percepção dos empresários.

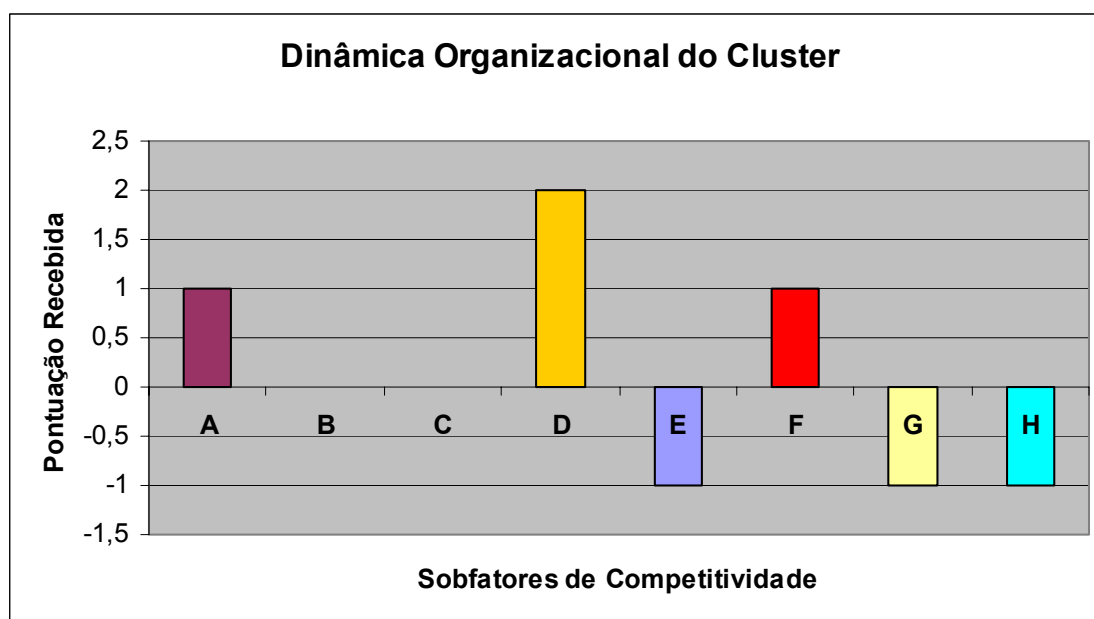
Outro subfator que apresentou média igual a zero foi quanto à existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas. Isso significa que na estruturação de alianças estratégicas entre as empresas os envolvidos podem não ter nenhuma ferramenta de formalização e de garantias desta integração tendo que apenas contar com a confiança no(s) parceiro(s).

Como a variável confiança mútua entre os agentes do *cluster* apresentou baixa pontuação (apenas 1 ponto), torna-se cada vez mais importante os agentes criarem mecanismos eficientes para a administração das alianças estratégicas entre os envolvidos.

Quanto a controlabilidade dos subfatores de competitividade, pode-se verificar que existe grande variação na opinião de quem deve ser a responsabilidade por controlar determinada variável, porém os dois mais indicados para exercer este controle foram às empresas e o arranjo.

O último gráfico da pesquisa realizada na cidade de Birigui refere-se à dinâmica organizacional do *cluster*. Este fator corresponde à organização e administração das ações conjuntas dos agentes do pólo.

---

Gráfico 5.33 Dinâmica Organizacional do *Cluster* – Indústrias de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>10%</b>		<b>1</b>				
A	Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster.	2%	L2-L4	1			X	
B	Localização dos gargalos do cluster: > nos fornecedores;	1%	L1, L2 e L4	0	X		X	X
C	> nas bancas;	1%	L3	0	X		X	X
D	> nas indústrias;	2%	L4 e L5	2	X		X	
E	> nos distribuidores.	1%	L2	-1	X		X	X
F	Interação com outros clusters calçadistas.	1%	L1, L2 e L4	1	X		X	
G	Associativismo e Representação.	1%	L2 e L4	-1			X	X
H	Existência de um órgão central regulador .	1%	L2 e L3	-1	X	X	X	

Tabela 5.34 Apresentação dos subfatores de dinâmica organizacional do *cluster* – Indústrias de Birigui.

Fonte: Matriz de Avaliação.

O fator dinâmica organizacional do *cluster* apresentou peso de 10% na competitividade total e sua pontuação foi de somente 1 ponto.

Pode-se perceber que o setor ainda é carente de mecanismos de administração e controle das ações conjuntas entre os agentes, embora o subfator existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do

*cluster* tenha obtido pontuação positiva juntamente com a necessidade de interação com outros *clusters* calçadista, os outros subfatores não acompanharam esta pontuação.

O subfator mais bem avaliado e com a maior pontuação foi à localização de gargalos nas indústrias, para os empresários seu impacto na competitividade do pólo calçadista de Birigui foi considerado razoável ou grande.

Dois subfatores apresentaram média zero. Para os empresários pesquisados, não existem ações para localização de gargalos nas bancas, e com relação aos fornecedores, a localização de gargalo neste elo da cadeia apresentou impacto variado na opinião deles.

O controle dessas variáveis apareceu com bem dividida. De responsabilidade das empresas foi assinalado somente localização de gargalos nas indústrias, e como responsabilidade do arranjo a existência de metodologia de administração das ações do *cluster*, o associativismo e representação e a existência de um órgão central regulador. O restante das variáveis apresentaram com responsabilidade bem distribuída entre empresa, arranjo e pouco controlável.

A pontuação total sobre a competitividade do *cluster* calçadista de Birigui atribuído pelas empresas foi de 48 pontos, a pontuação máxima que poderia ser obtida era de 200 pontos, ou seja, Birigui conseguiu atingir aproximadamente 62% do nível total de competitividade.

#### **5.2.4 Comparativo dos Agentes de Birigui**

Para finalizar a apresentação dos resultados obtidos na cidade de Birigui estão sendo demonstradas as percepções dos agentes pesquisados e suas respostas comparadas entre si. A tabela 5.35 traz a visão de cada um dos agentes com relação aos fatores de competitividade mensurados.

---



Fatores de Competitividade	Governo		SENAI		Indústrias	
	Peso	Pontuação	Peso	Pontuação	Peso	Pontuação
Identidade do produto	12%	14	25%	23	12%	6
Fatores de produção especializados	27%	31	15%	18	22%	11
Flexibilização produtiva	9%	9	10%	8	20%	13
Capacidade inovadora	18%	25	20%	0	19%	6
Capital social	9%	7	20%	8	17%	11
Dinâmica organizacional do cluster	25%	34	10%	9	10%	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>48</b>

Tabela 5.35 Comparativo das respostas dos agentes pesquisados em Birigui.

Fonte: Matriz de avaliação.

Como pode ser observado, a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico de Birigui avaliou a competitividade do pólo como sendo de 120 pontos, para este agente, os fatores que apresentaram maior importância para a competitividade do *cluster* foram: o desenvolvimento de fatores de produção especializados, a dinâmica organizacional do *cluster* e a capacidade inovadora do pólo.

Segundo a avaliação do SENAI de Birigui, a pontuação para a competitividade do pólo foi de 66 pontos. Os fatores mais importantes para a competitividade foram: identidade do produto, capacidade inovadora e capital social.

Já na avaliação dos empresários, os fatores considerados mais importantes para a competitividade do pólo foram: desenvolvimento de fatores de produção especializados, flexibilização produtiva e capacidade inovadora. A pontuação dada pelos empresários para a competitividade do pólo foi de 48 pontos.

Com isso, percebe-se que os agentes do *cluster* calçadista de Birigui estão bastante divergentes quanto aos fatores considerados mais importantes para a competitividade, o único que foi citado entre os três mais importantes para todos os agentes foi à capacidade inovadora. O desenvolvimento de fatores de produção especializados foi indicado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico e pelos empresários como o mais importante.

Esta divergência de opiniões entre os agentes pode ser tornar um ponto negativo para o desenvolvimento de ações conjuntas visando tornar o pólo mais competitivo, pois para que estas ações se tornem mais efetivas, todos os envolvidos devem compartilhar da mesma visão, o que não está ocorrendo no pólo de Birigui.

A pontuação total do *cluster* calçadista de Birigui foi de 234 pontos de um total de 600, ou seja, o nível de competitividade alcançado pela cidade foi de aproximadamente 69,5%. Esta pontuação é a maior de todos os *clusters* pesquisados neste trabalho.

### 5.3 Jaú

O início da atividade calçadista na cidade de Jaú começou em 1894, quando o Sr. Giuseppe Contadore chegou da Itália. Com o progresso de seus negócios Giuseppe resolveu abrir uma pequena loja para vender calçados que começavam a ser produzidos em série. Em 1900, foi fundada a Casa Contador, nome dado por ele a loja, seu falecimento ocorreu em 1923, mas deixou a loja para seus filhos, que depois passaram a seus netos e assim a loja permaneceu até o final da década de 70.

Na década de 1940, o trabalho era restrito a alguns empresários que cortavam calçados masculinos e vendiam para os sapateiros.

Em 1950 iniciou o desenvolvimento das fábricas de calçados no Brasil. Surgia nesse momento em Jaú às pequenas indústrias de calçados, chamadas “fabriquetas”. Com a escassez de mão-de-obra qualificada os funcionários eram recrutados no meio da rua e capacitados para a produção pelos empresários. Esses funcionários quando adquiriam experiência abriam sua própria fabriqueta e assim Jaú ficou conhecido como Capital do Calçado Feminino.

Entre os pioneiros na atividade calçadista de Jaú encontra-se Jarbas Faracco, desde os catorze anos de idade ele trabalhava com o pai na sapataria de sua família, na cidade de Mineiros do Tietê. Faracco mudou-se para São Paulo em 1945, onde trabalhou em três fábricas de calçados femininos. Ao voltar de São Paulo, abriu junto com seu pai uma pequena fábrica em sua cidade.

À convite de Romeu Musegante, Faracco se mudou para Jaú e juntos abriram a primeira fábrica de calçados da cidade. Em 1955 ele deixou a fábrica para se dedicar a sua própria fabriqueta que foi montada no fundo de sua casa. Nesse início fabricava aproximadamente 30 pares de calçados por dia, sendo que o design era criado por

---

ele mesmo. Logo sua produção cresceu para 300 pares diários e ele precisou alugar um salão para ampliar sua fábrica.

Faracco aumentou assim sua produção para 1.200 pares por dia e começou a investir em novas máquinas. Foi nesse momento que a fábrica foi mudada para o local onde até hoje funciona a Calçados Rosangela. Muitos seguiram seus passos e resolveram investir no setor calçadista.

Com isso a cidade sentiu necessidade em iniciar um processo de especialização da mão-de-obra. Foi em 1980 que o pólo começou a ter destaque e transformou o espaço urbano de Jaú.

O pólo calçadista depois de muita perseverança acabou sendo a principal economia local e regional, sendo composta por aproximadamente 220 indústrias de calçados que produzem anualmente 14 milhões de pares e empregando 41% da população atual. A produção da cidade passou a ter suas primeiras exportações para países como Estados Unidos, Emirados Árabes, Cuba, México, Canadá, França e toda a América do Sul.

Hoje o setor está completo, contando também com aproximadamente 100 empresas de componentes que surgiram para suprir as necessidades das empresas calçadistas.

Logo depois desse momento de crescimento inicial, às empresas passaram pelo momento da ciranda financeira, onde pouco investiu em máquinas e especialização, tornando as indústrias pouco competitivas e produtivas.

Para buscar novamente o ciclo de crescimento do pólo, entidades locais e regionais se uniram e elaboraram ações de desenvolvimento para curto, médio e longo prazo, conquistando novamente o aumento no número de empregos e renda na cidade.

O setor calçadista de Jaú hoje encontra-se assim caracterizado:

<b>Porte das empresas</b>	<b>Numero de funcionários</b>	<b>%</b>
Micro empresa	1-19	30%
Pequena empresa	20-99	60%
Média empresa	100-499	10%
Grande empresa	Acima de 500	----

Tabela 5.36 Características das indústrias de calçados jauense.

Fonte: Questionário de Pesquisa.

Os objetivos iniciais da composição do *cluster* calçadista de Jaú foi retomar o crescimento através da integração dos agentes para buscar melhor aproveitamento dos recursos bem como maximizar o poder de negociação dos membros, aumentando assim o poder do pólo no cenário econômico regional.

O *cluster* de Jaú é composto por aproximadamente 1.182 empresas, das quais fazem parte as indústrias de calçados, bancas, fabricantes de componentes, curtumes, artefatos de couro, atacadistas e representantes de componentes e varejistas de produtos calçadistas (shoppings de calçados).

Hoje os novos objetivos do setor foram traçados num seminário de planejamento estratégico participativo realizado em março de 2005. Nesta ação participaram trinta empresários do setor mais as instituições: Sindicalçados, SEBRAE, SENAI, Prefeitura Municipal de Jaú, FATEC, UFSCar, IPT e Secretaria da Ciência e Tecnologia. Com isso, os novos objetivos são: aumentar o volume de pares comercializados, o preço médio de vendas e a produtividade das indústrias de calçados, aumentando assim a competitividade e sustentabilidade do *cluster*.

Como resultados finais espera-se: aumentar em 15% o volume de pares produzidos e comercializados até dezembro de 2007, aumentar em 10% o preço médio de vendas de pares de calçados e aumentar em 15% a produtividade das empresas de calçados também até dezembro de 2007.

As ações para atingir os objetivos e resultados propostos são: identificação e prospecção de novos mercados, participação em feiras do setor (Couromoda, Francal, Show Room do Hotel), elaboração do Projeto Vendedor, desenvolvimento da Vitrine Virtual de calçados, criação da Central de Negócios, desenvolvimento da Radium Systems – rede de marketing conduzida por mediadores e colaboradores para identificar oportunidades e desenvolver projetos, criação de programas de qualidade total, instalação de curso para Tecnólogo em Calçados – Curso superior e Pós-graduação em calçados, desenvolvimento de programas de gestão em design e políticas de incentivos para o setor, criação de um sistema de melhoria da qualidade dos fornecedores, desenvolvimento de programa de gestão de resíduos e programa de treinamento empresarial, estimular a capacitação de gerentes de produção e a formação de núcleos profissionalizantes de corte e pesponto, de

---

consultoria empresarial e de gestão e fortalecimento do *cluster*. Foram alocados aproximadamente R\$ 9.125.381,00 para o desenvolvimento destas ações.

Com relação à importância da participação do governo em suas diversas esferas no desenvolvimento do *cluster*, para o sindicato das indústrias de Jaú, é importante o governo estar presente. Sua participação até o momento concentram-se nas esferas Estadual e Municipal. O governo Estadual tem sido representado pela Secretaria de Ciência e Tecnologia (SCT) suas ações têm se concentrado no apoio ao projeto da Radium Systems e intermediando as negociações de recursos com o Banco Interamericano de desenvolvimento (BID) para serem investidos em Jaú.

A prefeitura municipal, através da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Bem Estar Social, participa nas reuniões do setor como apoio dos seguintes projetos: feiras do setor, criação dos núcleos profissionalizantes de corte e pesponto (qualificação de profissionais), incubadora de empresas, construção dos distritos industriais, abertura do posto de atendimento ao empreendedor (PAE) em parceria com o SEBRAE.

Os principais gargalos do *cluster* calçadista de Jaú encontram-se nas seguintes atividades: mão-de-obra qualificada insuficiente para atender a demanda; alta concentração de vendas no mercado de São Paulo e ineficiência em gestão, principalmente nas áreas de desenvolvimento de produtos, de layout, de custos industriais, de balanceamento de produção, de gestão de vendas, de controles econômicos e financeiros e de sistemas de informações.

Quanto à promoção de ações coletivas entre os agentes do *cluster*, segundo o sindicato de calçados de Jaú, são poucas as desenvolvidas, estas ações estão relacionadas na Participação em feiras do setor (Espaços coletivos na Francal e Couromoda) e nos Investimentos em lojas de fábricas (Recentemente, 40 indústrias se uniram para vender seus produtos no shopping da cidade de Maringá).

Para os dirigentes do sindicato, a tendência é aumentar o nível de cooperação pelo fato da participação de muitos empresários na estrutura de governança do *cluster* – as relações estão se intensificando, estão ganhando mais confiança um no outro, em médio prazo, o ambiente vai ficar mais favorável para os trabalhos cooperativos.

---

Com relação ao engajamento de todos os agentes para o desenvolvimento do *cluster*, foi verificado que o pólo está procurando desenvolver uma estrutura de governança composta por um comitê estratégico composto por empresários, e por um conselho técnico representado por instituições como: SEBRAE, SENAI, Prefeitura Municipal, Sindicalçados, Sesi, SENAC, FIESP, Secretaria da Ciência e Tecnologia (governo estadual), FATEC, IPT e UFSCar. O papel destes agentes é o de promover o desenvolvimento e a consolidação do *cluster* calçadista de Jaú.

Para se ter uma evolução desempenho do pólo de Jaú, o gráfico 5.34 apresenta a evolução no nível de emprego na cidade em relação à evolução do nível de emprego no Brasil. Pode-se perceber que a taxa de crescimento do emprego percebido na cidade de Jaú no período de 2000 a 2004 vem se mostrando maior do que a taxa de crescimento do emprego apresentada em nível de Brasil neste mesmo período. Isso quer dizer que a cidade de Jaú vem contribuindo para o aumento do nível de emprego mais do que a média nacional.

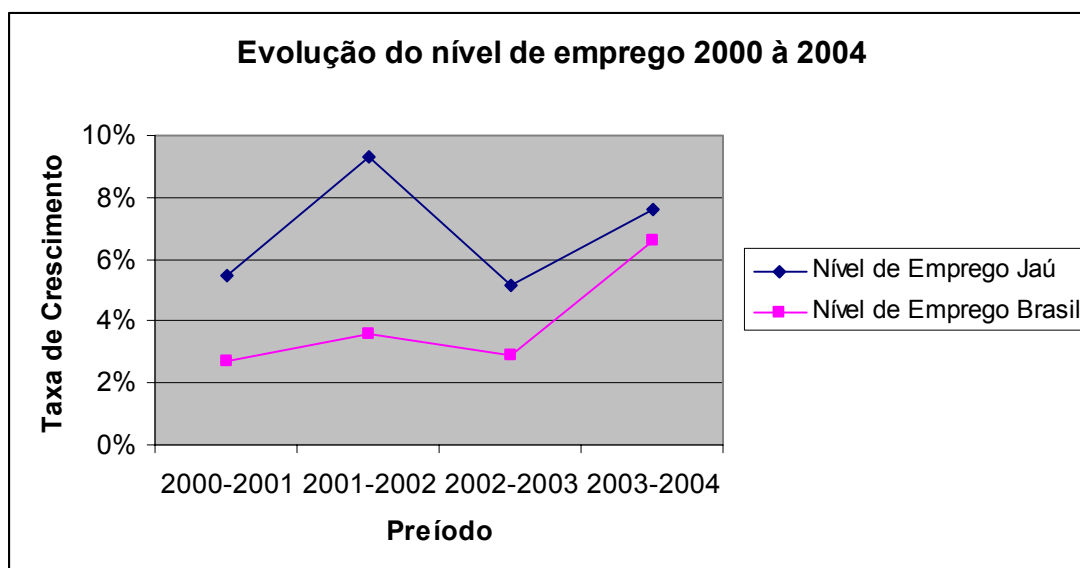


Gráfico 5.34 Nível de Emprego no Setor Calçadista de Jaú.

Fonte: Questionário de Pesquisa aplicado nos Sindicatos e Ministério do Trabalho (2005).

O desempenho da produção de calçados da cidade de Jaú cresceu 41% no ano de 2004 em relação a 2003 (de 12 milhões de pares anuais para 17 milhões). No Brasil a produção cresceu 14% neste mesmo período.

As informações quanto à produção de calçados dos anos anteriores, bem como o desempenho do volume das exportações de calçados das indústrias de Jaú não foram obtidas. Foram consultados o Sindicato das Indústrias e a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, mas nenhum deles dispõe destas informações.

A seguir seguem as apresentações das percepções sobre a competitividade do setor calçadista de Jaú referentes à Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Município, ao SENAI e às Indústrias de calçados.

### 5.3.1 Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Jaú

Para a Secretaria de Desenvolvimento Econômico da cidade de Jaú, a importância dos fatores de competitividade e a sua contribuição para o desenvolvimento competitivo do setor calçadista da cidade estão representados através dos gráficos apresentados neste item. Os resultados obtidos seguem abaixo.

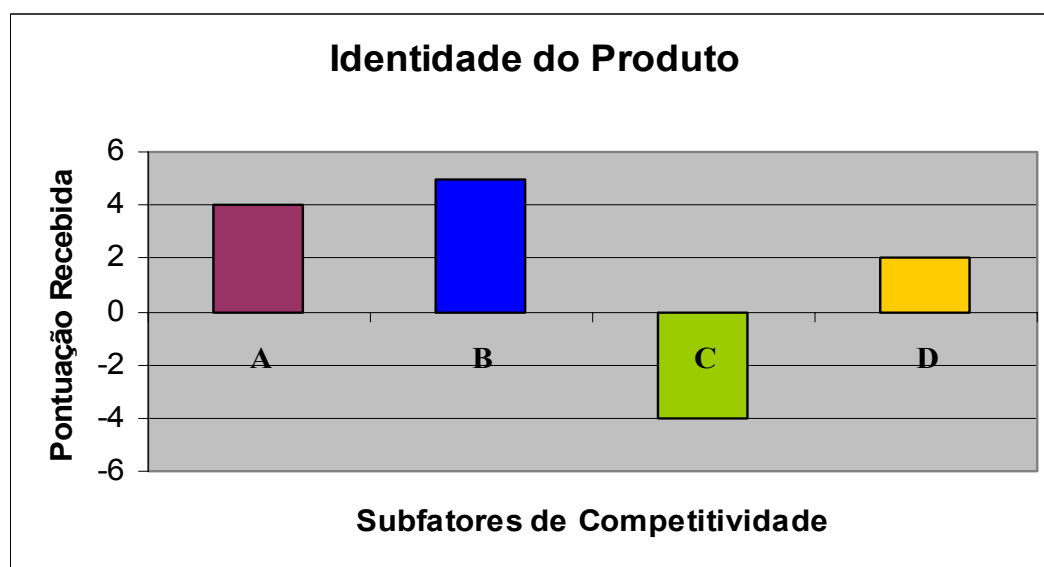


Gráfico 5.35 Identidade do Produto – Secretaria de Jaú.  
Fonte: Matriz de Avaliação.

A tabela a 5.37 apresenta o peso referente as variáveis de competitividade, a pontuação que cada subfator recebeu, bem como quem é o responsável por seu controle.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Identidade do produto</b>	<b>15%</b>		<b>7</b>				
A	Padronização do produto.	4%	L4	4	X			
B	Qualidade do Produto.	5%	L4	5				X
C	Atendimento as necessidades expectativas do cliente.	4%	L2	-4			X	
D	Criação da marca referente à origem do produto.	2%	L4	2	X			

Tabela 5.37 Apresentação das respostas.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Pode-se perceber que o fator identidade do produto apresentou peso de 15% na competitividade do pólo, segundo a visão da Secretaria de Desenvolvimento Econômico. A responsabilidade pelo controle dessas variáveis ficou bastante dividido, as empresas somente controlam a padronização do produto e criação da marca local. Um ponto que chamou a atenção é com relação à qualidade do produto que se mostrou como sendo uma variável pouco controlada.

Os pesos dos subfatores referentes à identidade do produto apresentaram-se bastante próximos, com exceção da criação da marca, bem como sua participação efetiva na competitividade mostrou-se razoável. Somente o item atendimento as necessidades e expectativas do cliente ficou com pontuação negativa, ou seja, este fator está presente, porém seu retorno em volume de vendas, exportação ou redução de custos mostrou-se baixo.

A pontuação total do fator identidade do produto foi de 7 pontos.

O próximo gráfico refere-se ao desenvolvimento de fatores de produção especializados, ou seja, presença no mesmo território dos principais agentes do *cluster* e desenvolvimento interno de tecnologias de produção e informação.



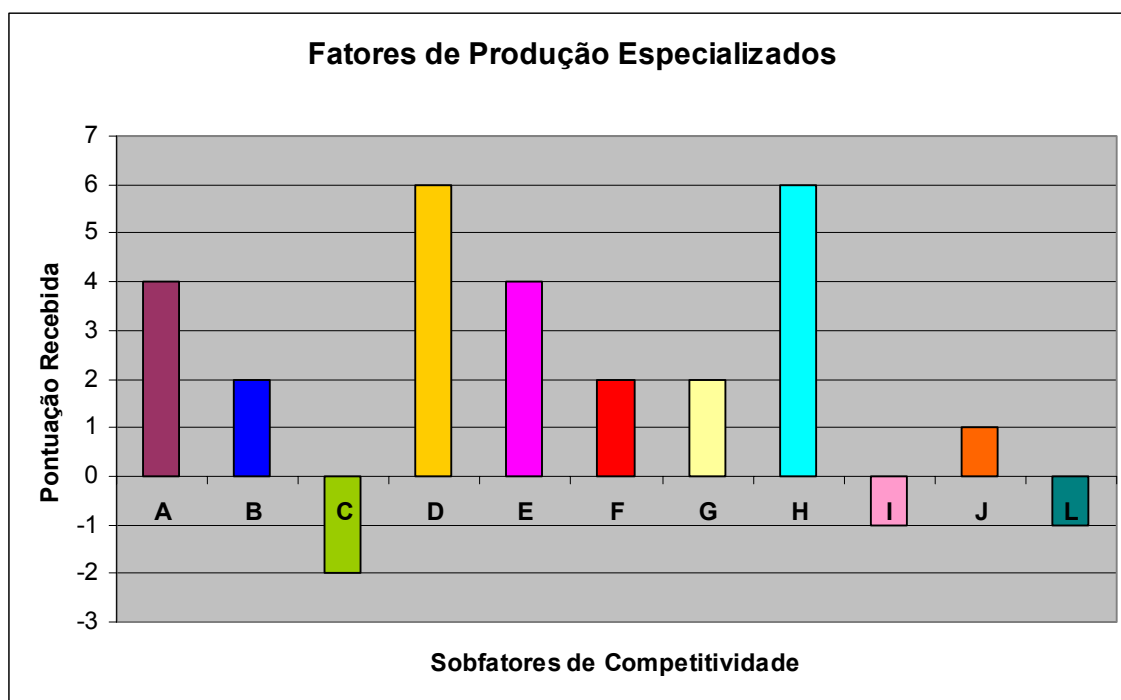


Gráfico 5.36 Fatores de Produção Especializados – Secretaria de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Fatores de produção especializados</b>	<b>21%</b>		<b>23</b>				
A	Presença no mesmo território de: > fornecedores de matéria-prima;	2%	L5	4	X			
B	> fornecedores de máquinas e equipamentos;	2%	L4	2				X
C	> serviços especializados;	2%	L2	-2				X
D	> indústrias;	3%	L5	6	X			
E	> bancas;	2%	L5	4	X			
F	> transportadoras;	2%	L4	2				X
G	> distribuidores;	2%	L4	2				X
H	> entidades de classe;	3%	L5	6			X	
I	> escritórios de consultoria privados.	1%	L2	-1				X
	Apoio do desenvolvimento interno de tecnologias de:							
J	> produção;	1%	L4	1			X	
L	> informação.	1%	L2	-1			X	

Tabela 5.38 Apresentação dos subfatores de desenvolvimento de fatores de produção especializados – Secretaria de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

No caso do desenvolvimento de fatores de produção especializados, o peso na competitividade do pólo percebido pela Secretaria Municipal foi de 21%. A pontuação total recebida por este fator foi de 23 pontos.

A maior parte dos subfatores de competitividade apresentaram-se como presentes na realidade do *cluster*, bem como a sua influência no desempenho competitivo do pólo sendo positiva. As variáveis que apresentaram-se com ação efetiva baixa foram presença de fornecedores de serviços especializados, presença de escritórios de consultoria privados e apoio ao desenvolvimento interno de tecnologias de informação. Segundo a percepção da Secretaria, as ações com relação a estas variáveis ainda não estão agregando valor competitivo desejado para o setor calçadista de Jaú.

Outro ponto importante observado é que a responsabilidade pelo controle destas variáveis mostrou-se novamente bastante dividida.

Os subfatores que receberam maior pontuação foram: presença no mesmo território de indústrias e de entidades de classe. Para a Secretaria Municipal, ambos são importantes para a competitividade do *cluster* bem como estas ações geram impacto positivo nesta competitividade.

Quanto à flexibilização produtiva seu desempenho apresentou-se da seguinte maneira, conforme o gráfico 5.37.

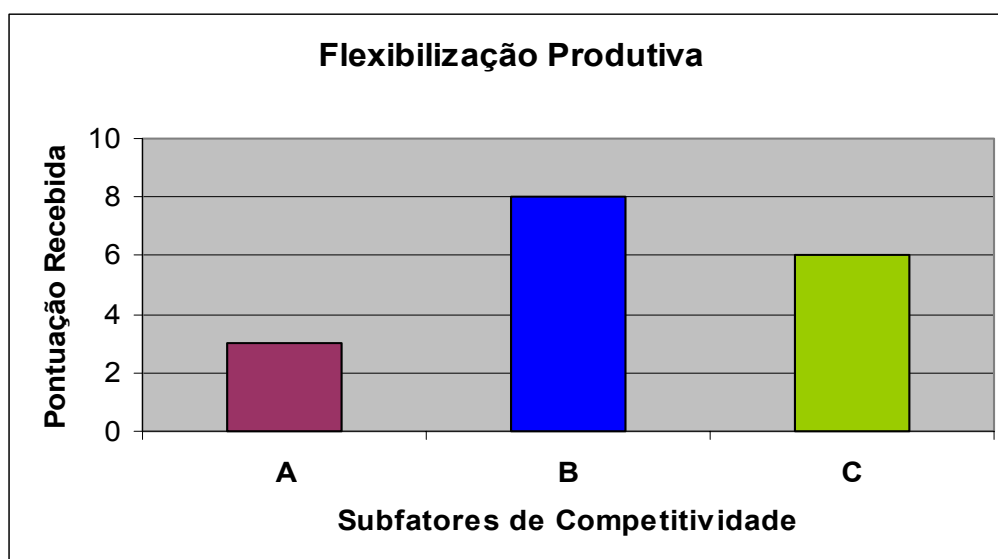


Gráfico 5.37 Flexibilização Produtiva – Secretaria de Jaú.  
Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Flexibilização produtiva</b>	<b>10%</b>		<b>17</b>				
A	Flexibilização da estrutura organizacional das empresas para torná-las mais dinâmicas.	3%	L4	3	X			
B	Flexibilização da produção para atender: > variação dos volumes de demanda;	4%	L5	8	X			
C	> tendências de moda.	3%	L5	6				X

Tabela 5.39 Apresentação dos subfatores de flexibilização produtiva – Secretaria de Jaú.  
Fonte: Matriz de Avaliação.

Conforme pôde-se observar, o peso da flexibilização produtiva na competitividade do setor foi de 10% e sua pontuação total foi de 17 pontos. Neste caso, foi verificado que todos os subfatores de competitividade apresentaram-se como tendo impacto positivo no desempenho competitivo do *cluster*, ou seja, estas ações vêm resultando em bom aumento no volume das vendas ou das exportações. O controle dessas variáveis são de responsabilidade das empresas, exceto da variável tendências de moda que mostrou-se pouco controlável.

O próximo fator medido neste trabalho foi à capacidade inovadora do pólo de Jaú, seus resultados estão apresentados no gráfico 5.38.

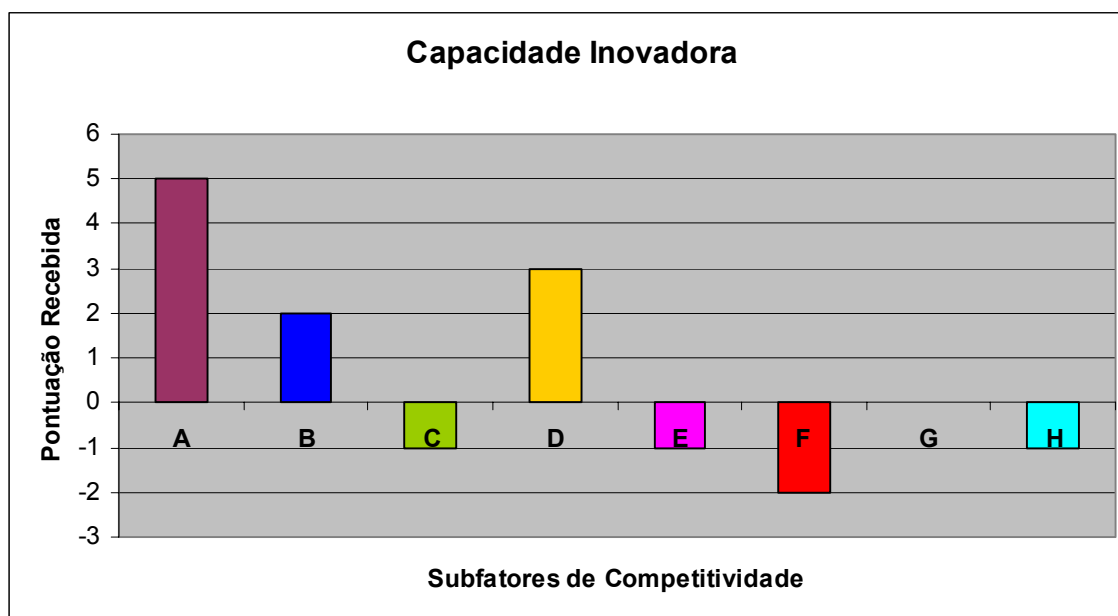


Gráfico 5.38 Capacidade Inovadora do pólo – Secretaria de Jaú.  
Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Capacidade inovadora</b>	<b>15%</b>		<b>5</b>				
	Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:							
A	> acesso a informações referentes às tendências tecnológicas;	5%	L4	5			<b>X</b>	
B	> desenvolvimento de novas tecnologias;	2%	L4	2			<b>X</b>	
C	> desenvolvimento novos produtos;	1%	L2	-1	<b>X</b>			
D	> desenvolvimento novos processos;	3%	L4	3	<b>X</b>			
E	> redução de custos através de economias externas;	1%	L2	-1	<b>X</b>			
F	> acesso a informações de mercados consumidores;	1%	L1	-2			<b>X</b>	
G	> diversificação de canais de vendas/ mercados.	1%	L3	0	<b>X</b>			
	Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I.							
H		1%	L2	-1			<b>X</b>	

Tabela 5.40 Apresentação dos subfatores de capacidade inovadora – Secretaria de Jaú  
Fonte: Matriz de Avaliação.

Com relação ao fator Capacidade Inovadora, foi verificado que sua participação na competitividade do setor calçadista de Jaú de acordo com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico foi de 15%, e sua pontuação total foi de 5 pontos.

Algumas observações importantes podem ser tiradas, uma delas é quanto à responsabilidade pelo controle das variáveis deste fator, elas se mostraram bem divididas entre as empresas e o arranjo (quatro para cada um). Outra observação diz respeito à eficiência destas variáveis na competitividade do *cluster*, como pôde ser verificado, os subfatores que receberam maior peso e maior pontuação foram: o acesso referente a informações de tendências tecnológicas e o desenvolvimento de novos processos.

Já as variáveis desenvolvimento de novos produtos, redução de custos através de economias externas, acesso a informações de mercados consumidores e implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes apresentaram-se como ações que resultam em baixo ou nenhum impacto competitivo.

Na análise do fator capacidade inovadora, foi verificado que não existe ação alguma para a diversificação de canais de venda / mercados, esta variável também

influencia na competitividade, pois, são meios que um *cluster* pode utilizar para fazer chegar seus produtos a novos mercados e a novos clientes.

Outro fator verificado nesta pesquisa refere-se ao capital social do *cluster*, o gráfico 5.39 apresenta como os subfatores de capital social se comportam na competitividade do pólo calçadista de Jaú.

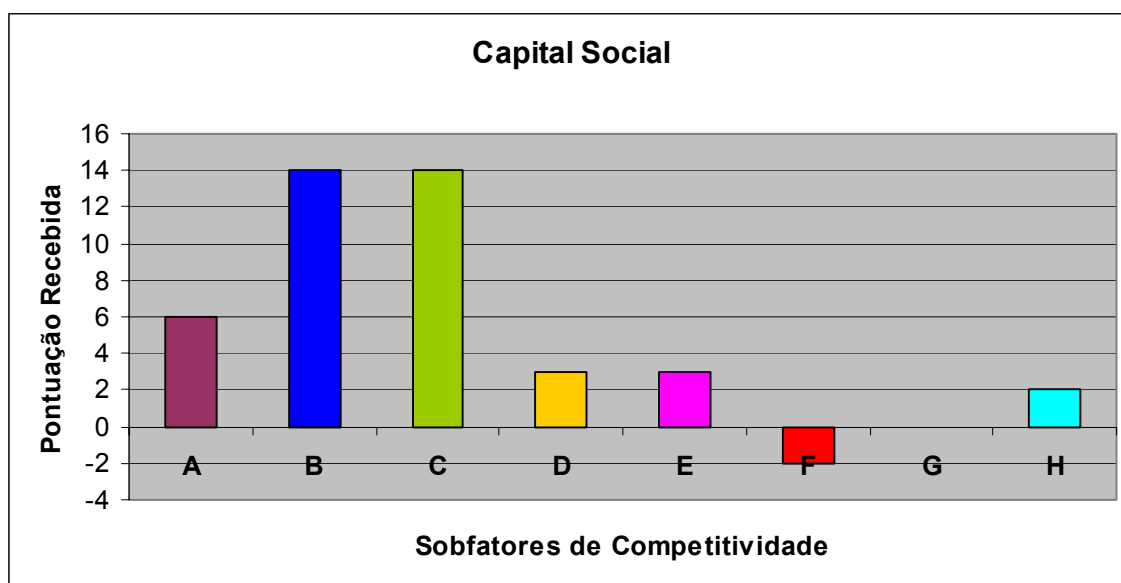


Gráfico 5.39 Capital Social – Secretaria de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Capital social</b>	<b>28%</b>		<b>40</b>				
A	Mão-de-obra qualificada nos níveis: > fornecedores de matéria-prima;	3%	L5	6				X
B	> bancas;	7%	L5	14	X			
C	> indústrias;	7%	L5	14	X			
D	> distribuidores.	3%	L4	3				X
E	Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas.	3%	L4	3			X	
F	Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas).	2%	L2	-2			X	
G	Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária).	1%	L3	0				X
H	Confiança mútua entre os parceiros.	2%	L4	2	X			

Tabela 5.41 Apresentação dos subfatores de capital social – Secretaria de Jaú

Fonte: Matriz de Avaliação.

O Capital Social apresentou peso de 28% na competitividade do *cluster*, e sua pontuação foi de 40 pontos.

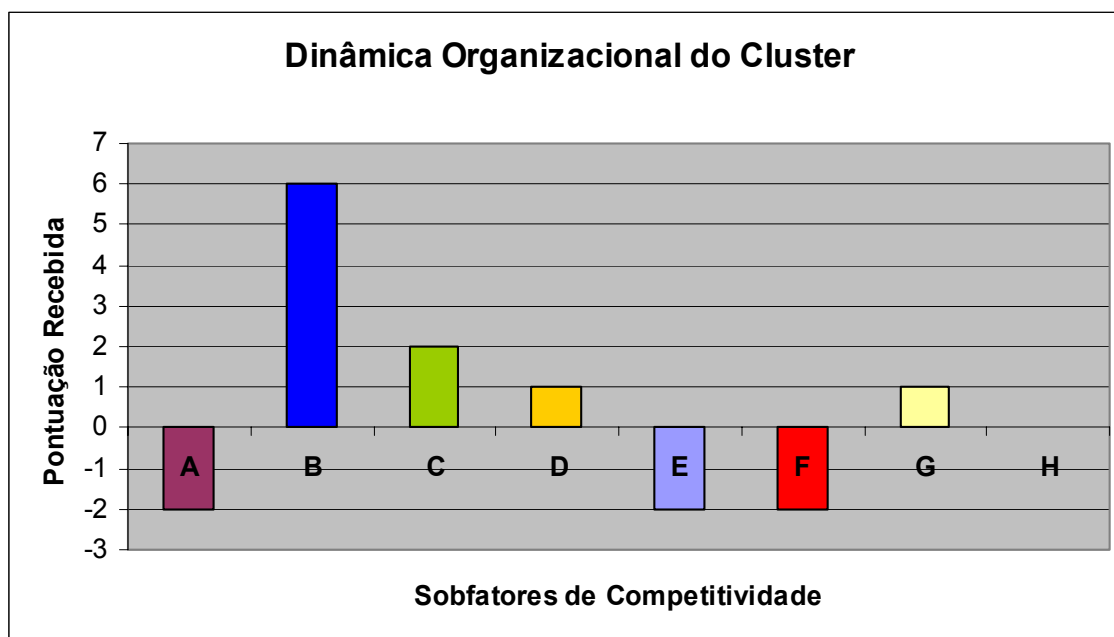
Dois pontos importantes podem ser verificados, o primeiro, positivo, é a qualificação da mão-de-obra na indústria e nas bancas, estas variáveis apresentaram o maior peso e foi indicado que existem ações para contribuir com a melhoria destes itens que, segundo a visão da Secretaria Municipal, tem grande impacto na competitividade do *cluster*. Outras variáveis também apresentaram desempenho positivo conforme observado na tabela.

O segundo ponto refere-se aos fatores que apresentaram pontuação negativa ou nula. O acesso das bancas as informações mercadológicas, tecnológicas e econômicas do pólo teve impacto considerado negativo na competitividade do setor (embora as ações de inclusão existam os retornos apresentados são baixos), bem como foi apontado que não existem ações para o desenvolvimento de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas.

A responsabilidade pelo controle destes subfatores referentes ao capital social mostrou-se novamente bastante distribuído.

Para finalizar a participação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico da cidade de Jaú nesta pesquisa, o último fator avaliado foi referente à dinâmica organizacional do *cluster*. O gráfico 5.40 a seguir mostra o comportamento das variáveis pertencentes a este fator de competitividade.

---

Gráfico 5.40 Dinâmica Organizacional do *Cluster* – Secretaria de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>11%</b>		<b>4</b>				
A	Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster.	2%	L2	-2			X	
B	Localização dos gargalos do cluster:	3%	L5	6				X
C	> nos fornecedores;	1%	L5	2	X			
D	> nas indústrias;	1%	L4	1	X			
E	> nos distribuidores.	1%	L1	-2	X			
F	Interação com outros clusters calçadistas.	1%	L1	-2	X			
G	Associativismo e Representação.	1%	L4	1			X	
H	Existência de um órgão central regulador .	1%	L3	0			X	

Tabela 5.42 Apresentação dos subfatores de dinâmica organizacional do *cluster* – Secretaria de Jaú

Fonte: Matriz de Avaliação.

Pode-se observar que a integração entre os agentes na cidade de Jaú ainda é baixa dado pela pontuação recebida, apenas 4 pontos. Destaque para os subfatores: existência de metodologia de administração do *cluster*, localização de gargalos nos distribuidores e interação com outros *clusters* calçadistas, foi verificado que, as ações referentes a estas variáveis não estão apresentando resultados positivos na competitividade

do *cluster*. Também pode ser ressaltado que não existe ação para a criação de um órgão central regulador.

O subfator mais bem pontuado segundo a Secretaria Municipal foi quanto à localização de gargalos nos fornecedores, 6 pontos, porém mostrou-se como sendo uma variável pouco controlável.

A maior parte do controle destas variáveis apresentam-se como sendo de responsabilidade das empresas. O peso que este fator possui na competitividade total do *cluster* é de 11%.

A pontuação total sobre a competitividade do pólo calçadista de Jaú de acordo com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico foi de 96 pontos, sendo que a pontuação máxima obtida poderia ser de 200 pontos, portanto atingindo 74% da pontuação total.

### **5.3.2 SENAI de Jaú**

Na visão do SENAI de Jaú, a importância dos fatores de competitividade e como estes colaboram para o desenvolvimento competitivo do setor calçadista da cidade estão representados através dos gráficos a seguir.

---



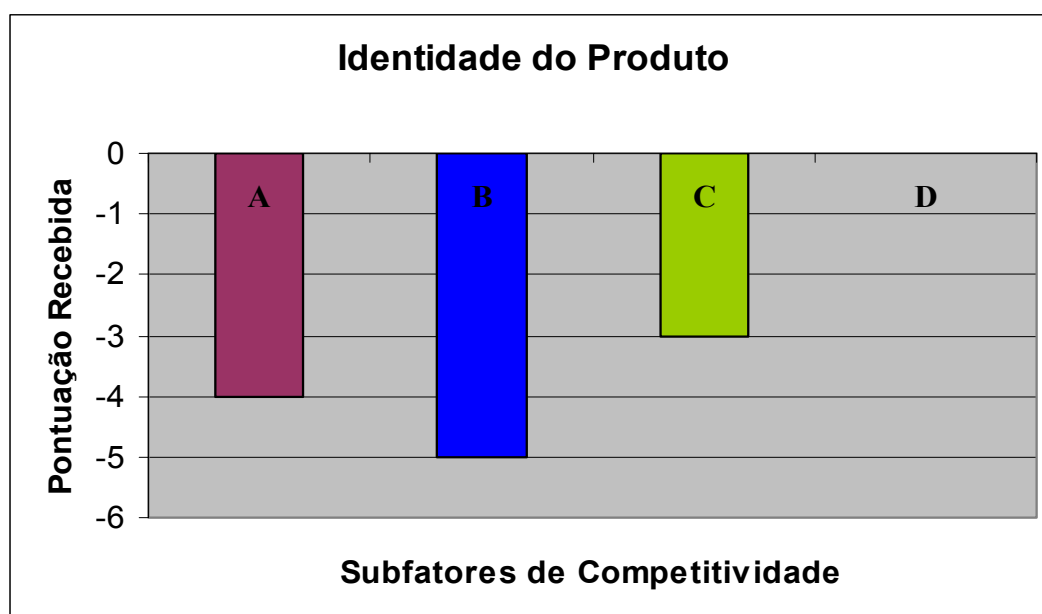


Gráfico 5.41 Identidade do Produto – SENAI de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

A tabela a 5.43 apresenta o peso referente aos subfatores de competitividade, a pontuação que cada um recebeu, bem como quem é responsável pelo seu controle.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Identidade do produto</b>	<b>14%</b>		<b>-12</b>				
A	Padronização do produto.	4%	L2	-4	X			
B	Qualidade do Produto.	5%	L2	-5	X			
C	Atendimento as necessidades expectativas do cliente.	3%	L2	-3	X			
D	Criação da marca referente à origem do produto.	2%	L3	0			X	

Tabela 5.43 Apresentação dos subfatores de identidade do produto – SENAI de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Pode-se perceber que o fator identidade do produto tem peso de 14% na competitividade do pólo, segundo a visão do SENAI. A maior parte dessas variáveis são controladas pelas empresas.

O principal ponto a ser observado é com relação ao desempenho negativo das variáveis correspondentes a este fator, os subfatores: padronização do produto, qualidade do produto e atendimento das necessidades e expectativas do cliente, para o SENAI, as ações referentes a estes itens ainda apresentam baixo impacto competitivo para

o pólo, isto que dizer que estas ações não estão resultando em crescimento significativo em vendas, exportações ou em redução de custos.

Já o subfator de criação de uma marca que indique à origem do produto, segundo o SENAI de Jaú, não existe qualquer ação efetiva quanto a isso, por isso sua pontuação foi zero. Esta variável apresenta-se como de responsabilidade do arranjo.

A pontuação total do fator identidade de produto foi de -12 pontos, ou seja, este fator apresentou desempenho negativo para a competitividade do *cluster* calçadista de Jaú.

O gráfico 5.42 refere-se ao desenvolvimento de fatores de produção especializados, nele estão representados o comportamento dos subfatores pertencentes a este fator.

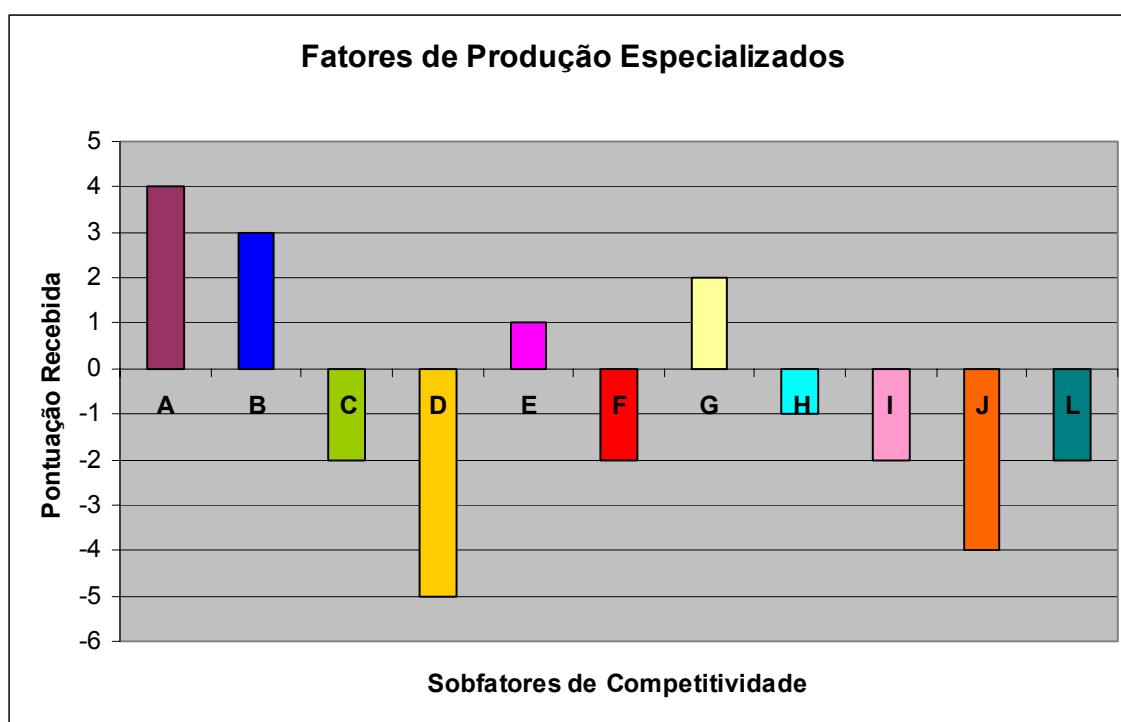


Gráfico 5.42 Fatores de Produção Especializados – SENAI de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Fatores de produção especializados</b>	<b>27%</b>		<b>-8</b>				
A	Presença no mesmo território de: > fornecedores de matéria-prima;	4%	L4	4			<b>X</b>	

B	> fornecedores de máquinas e equipamentos;	3%	L4	3	X			
C	> serviços especializados;	2%	L2	-2	X			
D	> indústrias;	5%	L2	-5			X	
E	> bancas;	1%	L4	1			X	
F	> transportadoras;	2%	L2	-2	X			
G	> distribuidores;	2%	L4	2	X			
H	> entidades de classe;	1%	L2	-1			X	
I	> escritórios de consultoria privados.	1%	L1	-2			X	
J	Apoio do desenvolvimento interno de tecnologias de: > produção;	4%	L2	-4	X			
L	> informação.	2%	L2	-2			X	

Tabela 5.44 Apresentação dos subfatores de desenvolvimento de fatores de produção especializados – SENAI de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

No caso do desenvolvimento de fatores de produção especializados, o peso na competitividade do pólo percebido pelo SENAI foi de 27%. A pontuação total recebida também foi negativa para este fator de -8 pontos.

A grande maioria dos subfatores de competitividade apresentaram-se como presentes na realidade do *cluster*, porém sua influência no desempenho competitivo do pólo é negativa. Isto quer dizer que as ações referentes a estas variáveis estão resultando em um impacto baixo ou inexistente na competitividade do *cluster* jauense. O destaque negativo foi com relação à presença no mesmo território de indústrias calçadistas, no qual seu peso na competitividade foi de 5% entretanto estas ainda estão resultando em vinda de muitas novas indústrias para a cidade de Jaú e crescimento das vendas.

Outro subfator mal pontuado foi o de desenvolvimento interno de tecnologias de produção, que apresentou peso de 4% na competitividade e com resultado efetivo baixo, ou seja, está havendo pouco desenvolvimento de novas tecnologias de produção nas indústrias calçadistas de Jaú.

As únicas variáveis que apresentaram ação efetiva razoável para a competitividade do pólo foram: presença de fornecedores de matéria-prima, máquinas e equipamentos, bancas e distribuidores, segundo o SENAI de Jaú.

Outro ponto importante observado refere-se à responsabilidade pelo controle das variáveis deste fator, as atribuições apresentaram-se bem divididas, cinco delas como sendo de responsabilidade das empresas e seis como sendo do arranjo.

Quanto à flexibilização produtiva seu desempenho apresentou-se da seguinte maneira, conforme o gráfico 5.43.

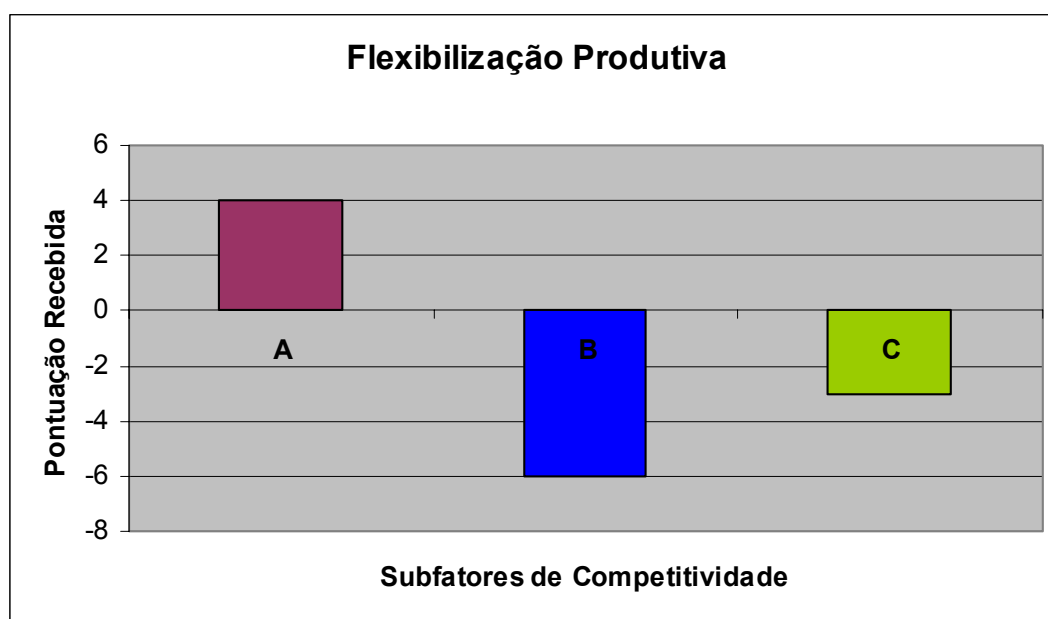


Gráfico 5.43 Flexibilização Produtiva – SENAI de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Flexibilização produtiva</b>	<b>13%</b>		<b>-5</b>				
A	Flexibilização da estrutura organizacional das empresas para torná-las mais dinâmicas.	4%	L4	4			X	
B	Flexibilização da produção para atender: > variação dos volumes de demanda;	6%	L2	-6	X			
C	> tendências de moda.	3%	L2	-3	X			

Tabela 5.45 Apresentação dos subfatores de flexibilização produtiva – SENAI de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Conforme pôde-se observar, o peso da flexibilização produtiva na competitividade do setor foi de 13% e sua pontuação total foi de -5. Neste caso, foi verificado que dois dos subfatores de competitividade apresentaram-se como tendo impacto baixo no desempenho competitivo do *cluster*, bem como seu controle são de responsabilidade das empresas.

O único subfator em que suas ações apresentaram impacto razoável para a competitividade do pólo foi quanto à flexibilização da estrutura organizacional das empresas para torná-las mais dinâmicas. A responsabilidade pelo controle desta flexibilização é atribuída aos membros que compõem o arranjo.

O próximo fator medido neste trabalho foi à capacidade inovadora do pólo seus resultados estão apresentados no gráfico 5.44.

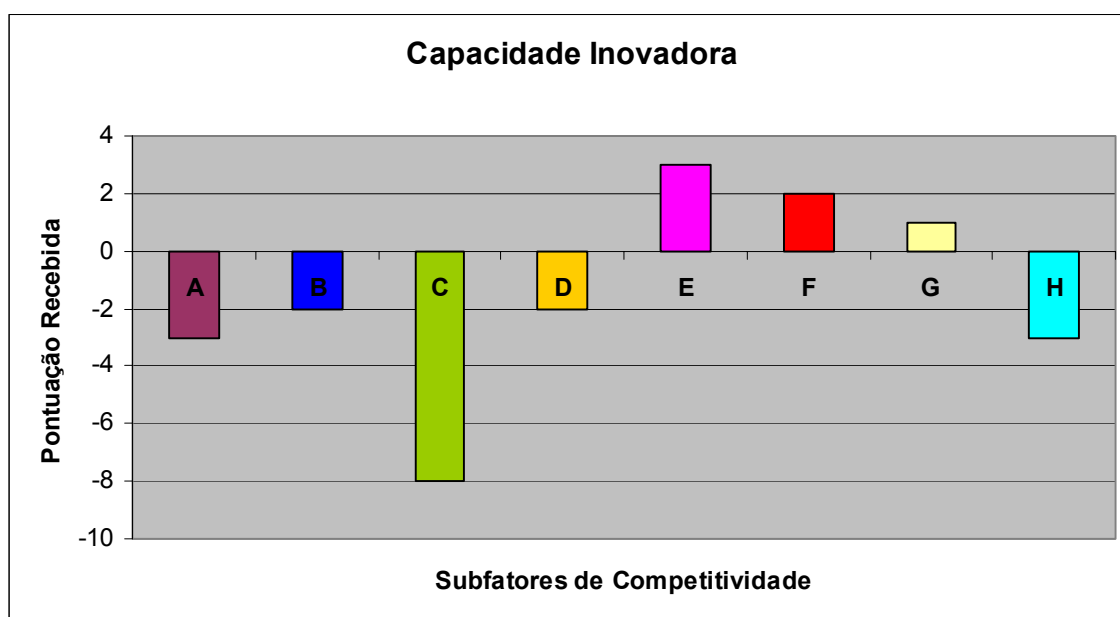


Gráfico 5.44 Capacidade Inovadora do pólo – SENAI de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Capacidade inovadora</b>	<b>20%</b>		<b>-12</b>				
	Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:							
A	> acesso a informações referentes às tendências tecnológicas;	3%	L2	-3	X			
B	> desenvolvimento de novas tecnologias;	2%	L2	-2	X			
C	> desenvolvimento novos produtos;	4%	L1	-8	X			
D	> desenvolvimento novos processos;	2%	L2	-2	X			
E	> redução de custos através de economias externas;	3%	L4	3			X	
F	> acesso a informações de mercados consumidores;	2%	L4	2			X	
G	> diversificação de canais de vendas/ mercados.	1%	L4	1			X	



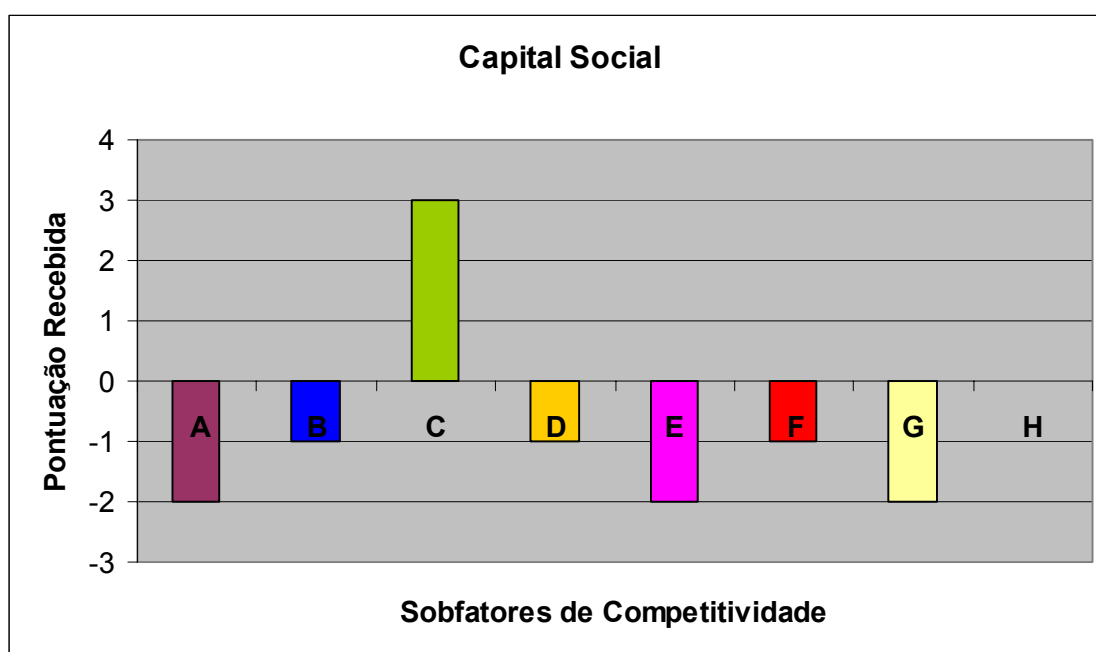


Gráfico 5.45 Capital Social – SENAI de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Capital social</b>	<b>13%</b>		<b>-9</b>				
A	Mão-de-obra qualificada nos níveis: > fornecedores de matéria-prima;	2	L2	-2	X			
B	> bancas;	1	L2	-1	X			
C	> indústrias;	3	L4	3			X	
D	> distribuidores.	1	L2	-1	X			
E	Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas.	2	L2	-2			X	
F	Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas).	1	L2	-1	X			
G	Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária).	2	L2	-2			X	
H	Confiança mútua entre os parceiros.	1	L3	0			X	

Tabela 5.47 Apresentação dos subfatores de capital social – SENAI de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

O Capital Social apresentou peso de 13% na competitividade do *cluster*, e sua pontuação foi somente de -9 pontos.

Pode-se destacar a quantidade de variáveis que apresentaram baixo retorno competitivo (seis subfatores ao todo). Percebe-se que somente na indústria é que as ações de qualificação da mão-de-obra estão trazendo um resultado positivo para o desempenho do setor. Com relação à construção de um sentimento de confiança mútua entre os parceiros foi verificado que, para o SENAI, não existe qualquer tipo de ação neste sentido.

O controle dos subfatores de competitividade novamente ficou dividido meio a meio entre as indústrias e o arranjo, ou seja, quatro para cada um.

Para finalizar a participação do SENAI de Jaú nesta pesquisa, o último fator avaliado foi referente à dinâmica organizacional do *cluster*. O gráfico 5.46 a seguir mostra o comportamento dos subfatores pertencentes a este fator de competitividade.

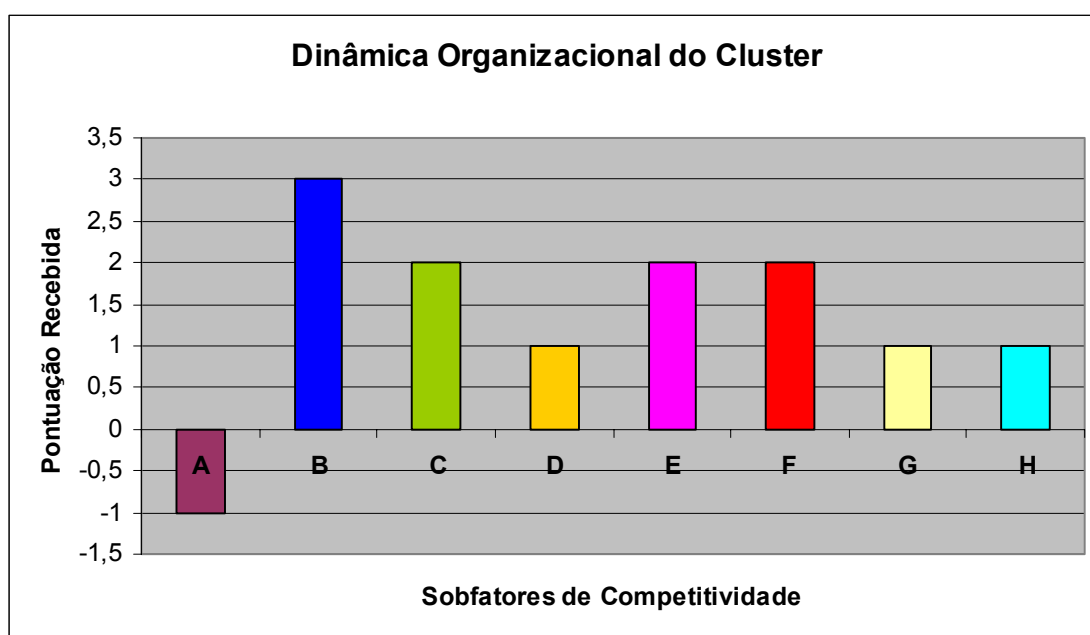


Gráfico 5.46 Dinâmica Organizacional do *Cluster* – SENAI de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>13%</b>		<b>11</b>				
A	Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster.	1%	L2	-1			X	
B	Localização dos gargalos do cluster: > nos fornecedores;	3%	L4	3			X	
C	> nas bancas;	2%	L4	2			X	
D	> nas indústrias;	1%	L4	1			X	
E	> nos distribuidores.	2%	L4	2			X	



F	Interação com outros clusters calçadistas.	2%	L4	2			X	
G	Associativismo e Representação.	1%	L4	1			X	
H	Existência de um órgão central regulador .	1%	L4	1			X	

Tabela 5.48 Apresentação dos subfatores de dinâmica organizacional do *cluster* – SENAI de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Pode-se observar que Jaú está buscando promover ações que visam integrar os agentes membros do *cluster*, este foi o único fator que recebeu pelo SENAI pontuação positiva (11 pontos).

Destaque para os subfatores que apresentaram resultados razoáveis para a competitividade do pólo sendo eles: localização de gargalos nos fornecedores, nas bancas, nas indústrias e nos distribuidores, interação com outros *clusters* calçadistas, associativismo e representação e a existência de um órgão central regulador no qual foi verificado que todas estas ações são de responsabilidade do arranjo. Também pode ser ressaltado que as ações de desenvolvimento de metodologia para administração do *cluster* estão apresentando baixo impacto na competitividade, por isso sua pontuação negativa. O peso que este fator teve na competitividade total do *cluster* é de 13%.

A pontuação total sobre a competitividade do pólo calçadista de Jaú segundo o SENAI foi de -35 pontos, sendo que a pontuação máxima obtida poderia ser de 200 pontos, portanto sua competitividade total é 41,25%.

### 5.3.3 Média das Indústrias de Jaú

O número de indústrias pesquisadas na cidade de Jaú também foi de cinco indústrias. Nestas indústrias, seus respectivos gerentes ou diretores administrativos responderam a matriz de avaliação da competitividade do *cluster*. As médias referentes às respostas coletadas estão sendo apresentadas neste tópico.

O gráfico 5.47 apresenta o comportamento dos subfatores de competitividade referentes à identidade do produto segundo a visão destes empresários.

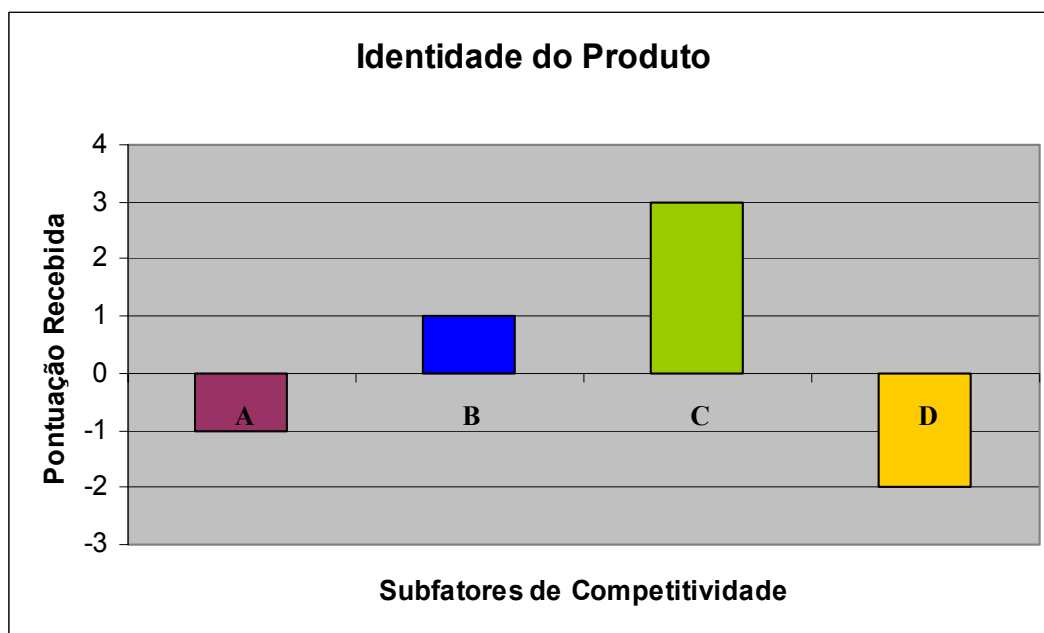


Gráfico 5.47 Identidade do Produto – Indústrias de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Identidade do produto</b>	<b>14%</b>		<b>1</b>				
A	Padronização do produto.	3%	L1-L5	-1	X			
B	Qualidade do Produto.	4%	L2, L4 e L5	1	X			
C	Atendimento as necessidades expectativas do cliente.	5%	L2, L4 e L5	3	X			
D	Criação da marca referente à origem do produto.	2%	L1-L3	-2	X		X	

Tabela 5.49 Apresentação dos subfatores de identidade do produto – Indústrias de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Na percepção das empresas jauenses, o peso que o fator identidade do produto tem na competitividade é de 14%, porém sua pontuação obtida foi de apenas 1 ponto. Dois subfatores apresentaram serem importantes para as indústrias, pois tiveram as maiores ponderações, no entanto a escala de efetividade dessas ações ficaram bastante divididas na opinião dos empresários, estas variáveis foram: qualidade do produto e seu atendimento as necessidades dos clientes.

As variáveis, criação de marca referente à origem do produto e padronização do produto apresentaram-se com pontuação negativa, ou seja, para parte dos empresários as

ações quanto a estas duas variáveis resultam em baixo ou nenhum impacto na competitividade do *cluster*.

Todos estes subfatores segundo as indústrias devem ser controlados pelas empresas, a única exceção foi o da criação de uma marca referente à origem do produto que duas empresas disseram que também o arranjo poderia controlá-lo.

O gráfico 5.48 apresenta o comportamento dos subfatores pertencentes ao desenvolvimento de fatores de produção especializados.

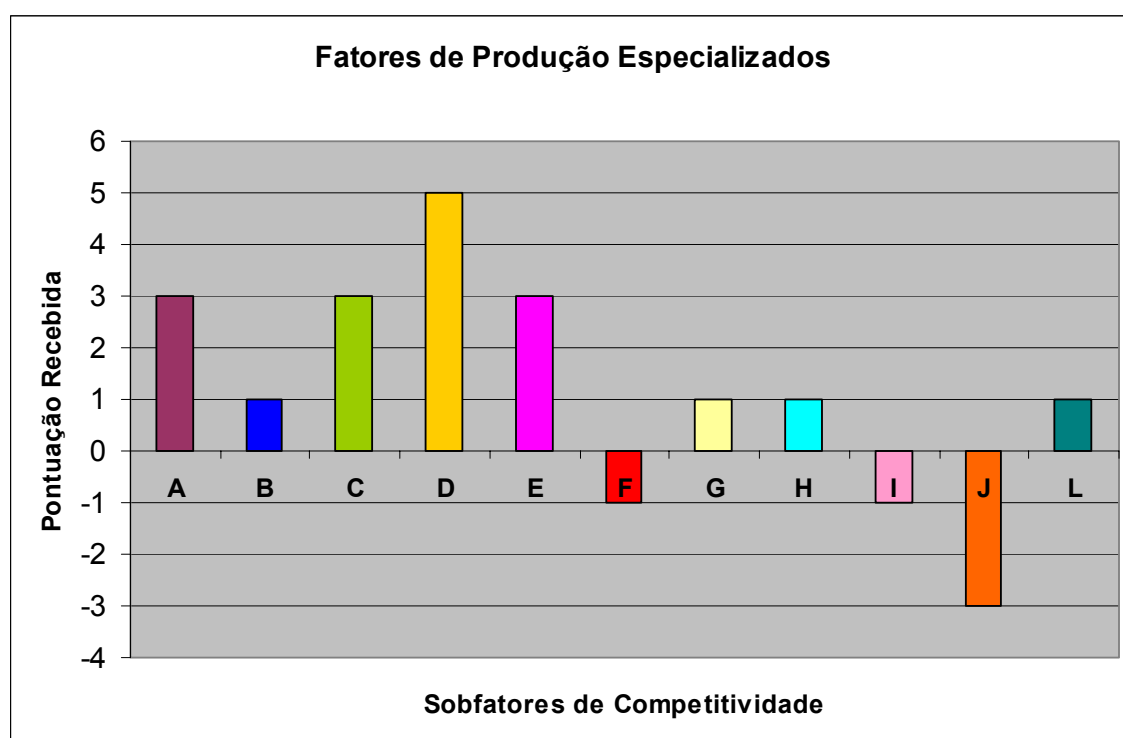


Gráfico 5.48 Fatores de Produção Especializados – Indústrias de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Fatores de produção especializados</b>	<b>25%</b>		<b>13</b>				
A	Presença no mesmo território de: > fornecedores de matéria-prima;	2%	L4 e L5	3	X	X	X	
B	> fornecedores de máquinas e equipamentos;	2%	L2, L4 e L5	1	X	X	X	
C	> serviços especializados;	2%	L2, L4 e L5	3	X			X
D	> indústrias;	4%	L4 e L5	5	X			
E	> bancas;	2%	L4 e L5	3	X			
F	> transportadoras;	1%	L2-L4	-1	X		X	

G	> distribuidores;	2%	L3-L5	1	X		X	
H	> entidades de classe;	1%	L1, L2 e L4	1	X		X	X
I	> escritórios de consultoria privados.	1%	L2 e L3	-1	X			X
J	Apoio do desenvolvimento interno de tecnologias de: > produção;	4%	L2 e L4	-3	X	X	X	
L	> informação.	4%	L2, L4 e L5	1	X		X	

Tabela 5.50 Apresentação dos subfatores de desenvolvimento de fatores de produção especializados – Indústrias de Jauá.

Fonte: Matriz de Avaliação.

No caso do desenvolvimento de fatores de produção especializados, seu impacto na competitividade foi de 25% e sua pontuação foi de 13 pontos. O comportamento de cinco subfatores é importante de serem ressaltados, ficou claro que para as indústrias, à presença no mesmo território de indústrias e de sua rede de suprimentos (matéria-prima, máquinas, bancas e serviços) é importante para a competitividade do pólo, pois tiveram pontuação positiva e foram as mais valorizadas.

Já os subfatores referentes ao canal de distribuição não se apresentaram tão importantes quanto os anteriores, a presença de empresas transportadoras e distribuidores no mesmo território tiveram pontuação fraca (-1 e 1 respectivamente). Outro ponto observado é com relação ao desenvolvimento interno de tecnologias de produção onde foi dado um peso grande para este subfator, porém as ações com relação a ele estão resultando em baixo impacto competitivo.

Três variáveis apresentaram desempenho negativo, foram elas: presença no mesmo território de transportadoras e de escritórios de consultoria privados, e o desenvolvimento interno de tecnologias de produção. Segundo as empresas pesquisadas, a presença destes agentes não tem resultado em aumento no volume de vendas e exportações no pólo, e o desenvolvimento de novas tecnologias de produção tem gerado baixa redução de custos operacionais.

É importante observar que em quase todas as variáveis medidas houveram indicações diferentes quanto ao seu impacto por parte de cada uma das empresas envolvidas, ou seja, em algumas este impacto vem em maior proporção e em outras em menor.

Com relação ao controle dessas variáveis, a opinião está bastante dividida entre os empresários, mas como foi verificado na tabela 5.49, a maior parte destes subfatores são as empresas quem controlam. Porém para alguns empresários, existe também a necessidade da participação do governo local e do arranjo para tornar o *cluster* de Jaú atrativo para instalação de novas empresas e isto resultar em aumento da competitividade do pólo.

A seguir, o fator flexibilização produtiva é abordado, o comportamento de suas variáveis estão apresentadas no gráfico 5.49.

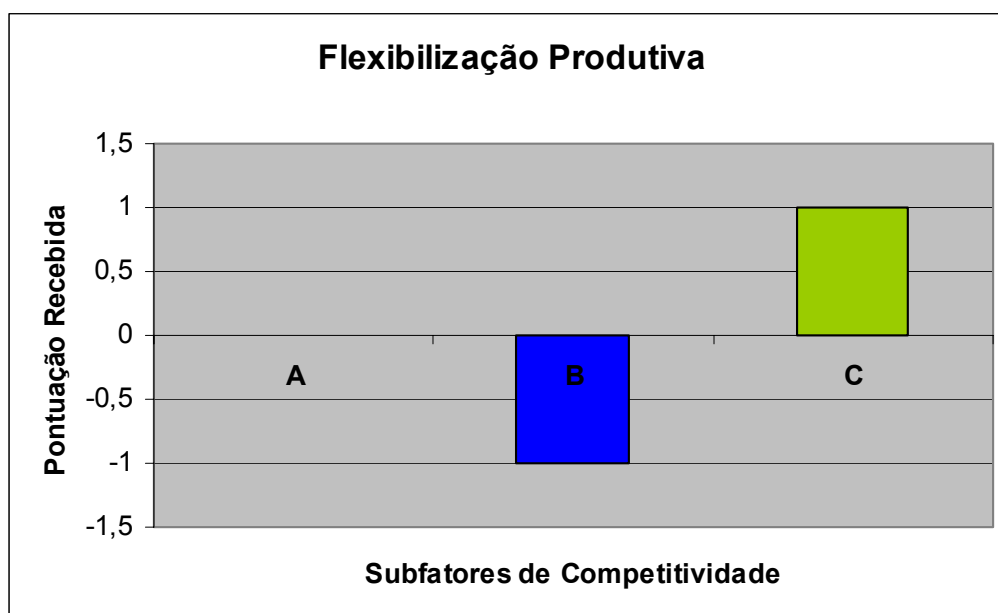


Gráfico 5.49 Flexibilização Produtiva – Indústrias de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Flexibilização produtiva</b>	<b>14%</b>		<b>0</b>				
A	Flexibilização da estrutura organizacional das empresas para torná-las mais dinâmicas.	5%	L1, L2 e L4	0	X		X	
B	Flexibilização da produção para atender: > variação dos volumes de demanda;	5%	L2-L5	-1	X		X	
C	> tendências de moda.	4%	L2-L5	1	X		X	

Tabela 5.51 Apresentação dos subfatores de flexibilização produtiva – Indústrias de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Para os empresários do setor calçadista de Jaú, o fator flexibilização produtiva ainda não está surtindo o efeito esperado, pois suas percepções quanto ao grau de efetividade das ações pertencentes aos subfatores foram bastante diversificadas.

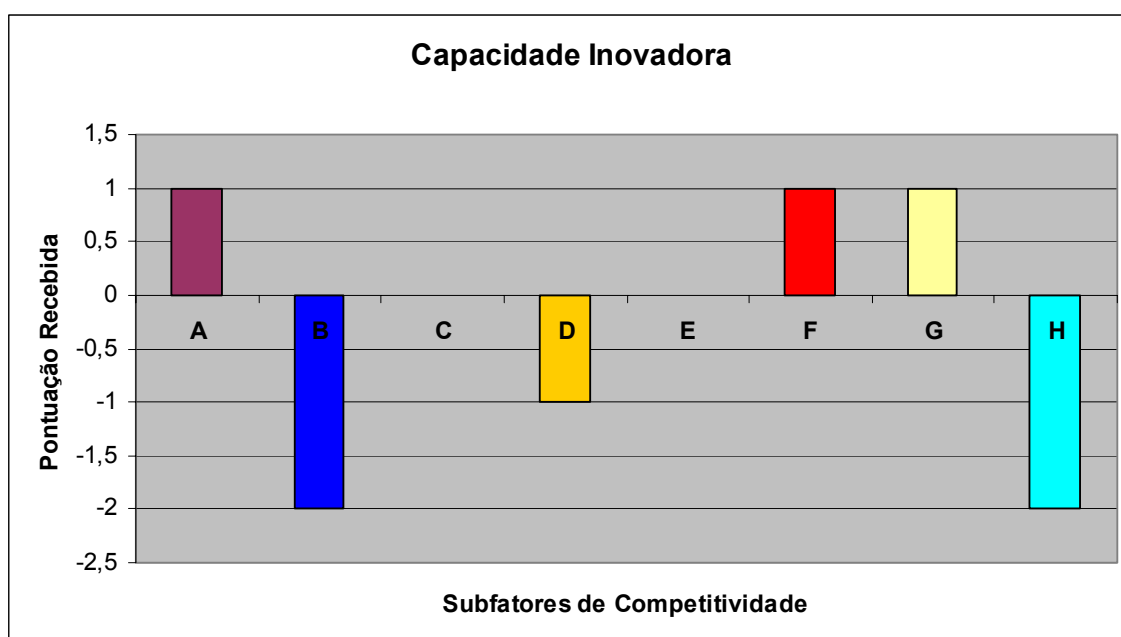
A subcontratação de atividades para tornar as empresas mais dinâmicas apresentou-se com sua média de pontuação zerada. Já o subfator de atendimento a variação de demanda mostrou-se com sua média de pontos negativa, isto significa que, em um mercado cujo produto possui sazonalidade em sua demanda, este fator precisa ser mais bem trabalhado para que as empresas não venham a perder clientes por não poderem atender nos volumes por eles solicitados, bem como por outro lado não gerem excedentes de produção.

O único subfator que apresentou pontuação positiva foi com relação ao atendimento das tendências de moda, este fator também é importante para a competitividade dos calçados produzidos em Jaú, pois trata-se de um produto muito influenciado pelas tendências da moda (o calçado feminino).

O peso total na competitividade do fator flexibilização produtiva foi de 14% e sua pontuação foi zero. Quanto à responsabilidade pelo controle das variáveis deste fator, para a maioria dos empresários consultados indicaram que este controle é de responsabilidade das empresas, e para um empresário, o arranjo é quem deve controlá-las.

Com relação à capacidade inovadora do *cluster*, as indústrias avaliaram como tendo um peso de 18% na competitividade do pólo, sua pontuação foi de -2 pontos. O gráfico 5.50 mostra o comportamento das variáveis de competitividade pertencentes a este fator.

---

Gráfico 5.50 Capacidade Inovadora do *Cluster* – Indústrias de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Capacidade inovadora</b>	<b>18%</b>		<b>-2</b>				
	Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:							
A	> acesso a informações referentes às tendências tecnológicas;	3%	L3 e L4	1	X		X	
B	> desenvolvimento de novas tecnologias;	2%	L2 e L3	-2	X		X	
C	> desenvolvimento novos produtos;	3%	L1, L2, L4 e L5	0	X			
D	> desenvolvimento novos processos;	2%	L1, L3, L4 e L5	-1	X	X	X	
E	> redução de custos através de economias externas;	2%	L1, L3 e L4	0	X		X	X
F	> acesso a informações de mercados consumidores;	2%	L3 e L4	1	X	X	X	
G	> diversificação de canais de vendas/ mercados.	2%	L2, L3 e L5	1	X		X	X
H	Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I.	2%	L1-L3	-2			X	X

Tabela 5.52 Apresentação dos subfatores de capacidade inovadora – Indústrias de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Conforme pode ser observado, as opiniões dos empresários quanto à efetividade das ações referentes aos subfatores de capacidade inovadora foram bastante diferentes. Três deles apresentaram pontuação negativa, isso quer dizer as ações de desenvolvimento de novas tecnologias, novos processos produtivos e a capacitação dos principais agentes ainda têm baixo impacto para o desempenho competitivo do *cluster*.

Já o restante das variáveis tiveram média de pontos zero ou positiva. É importante destacar que o fator capacidade inovadora refere-se aos diferenciais competitivos que um *cluster* pode criar em relação aos seus *clusters* concorrentes, portanto, pela pontuação apresentada neste atributo, bem como, a importância já comentada dessas variáveis, o pólo de Jaú tem que repensar ou melhorar suas ações de capacidade inovadora para que resultem em maior volume de vendas e exportações de calçados, bem como redução de custos.

Com relação à responsabilidade pelo controle dessas variáveis, embora as opiniões estejam bem diversificadas, a grande maioria dos empresários apontaram que elas são de responsabilidade das empresas, porém algumas das variáveis também foram atribuídas aos membros arranjo a responsabilidade pelo controle.

Outro fator de competitividade verificado nas indústrias calçadistas foi o capital social. O gráfico 5.51 apresenta o comportamento dos subfatores de competitividade segundo a percepção dos empresários pesquisados.

---



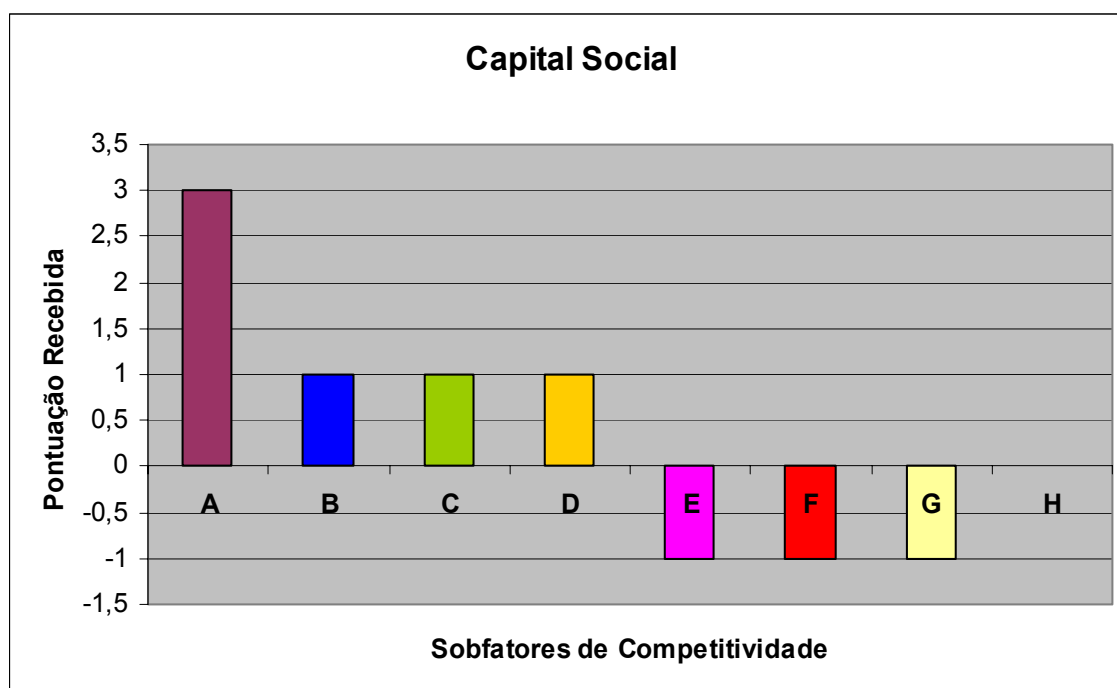


Gráfico 5.51 Capital Social – Indústrias de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Capital social</b>	<b>16%</b>		<b>3</b>				
	Mão-de-obra qualificada nos níveis:							
A	> fornecedores de matéria-prima;	3%	L2, L4 e L5	3	X		X	
B	> bancas;	2%	L3 e L4	1	X	X	X	X
C	> indústrias;	4%	L2-L4	1	X		X	
D	> distribuidores.	2%	L4	1	X		X	
E	Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas.	1%	L2 e L3	-1	X		X	X
F	Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas).	1%	L2-L4	-1	X		X	X
G	Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária).	1%	L1-L4	-1			X	X
H	Confiança mútua entre os parceiros.	2%	L1-L4	0	X		X	

Tabela 5.53 Apresentação dos subfatores de capital social – Indústrias de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

O fator capital social apresentou peso de 16% na competitividade do *cluster*, e sua pontuação total foi de 3 pontos. As variáveis que apresentaram maior destaque com

relação a sua importância (peso) na competitividade foram quanto à qualificação da mão-de-obra nos fornecedores e nas indústrias, porém o impacto dessas ações variaram em grau de eficiência (de baixo até razoável e grande) segundo os empresários consultados.

No entanto três fatores apresentaram pontuação negativa. Dois deles referem-se diretamente as bancas, isso pode ser reflexo de que ações de inclusão bancas no arranjo ainda não apresentam impactos positivos significativos na competitividade do setor segundo a percepção dos empresários.

Outro subfator que não apresentou desempenho positivo foi quanto à existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas. Se um arranjo é composto pela união de vários agentes, para que as ações conjuntas sejam mais bem planejadas e seus impactos sejam maximizados, faz-se necessário à implementação de mecanismos formais que administrem essas alianças, portanto esta variável precisa ser melhor trabalhada para que o pólo de Jaú se desenvolva com mais força.

Talvez seja por isso que a variável confiança mútua entre os agentes do *cluster* tenha apresentado média de pontos igual a zero, isso quer dizer que, se um *cluster* não possuir mecanismos eficientes para a administração das alianças entre os membros, torna-se mais difícil obter a confiança dos envolvidos, pois todos querem colher bons resultados em seu empenho.

Quanto a controlabilidade dos subfatores de competitividade, pode-se verificar que existe grande variação na opinião de quem deve ser a responsabilidade por controlar determinada variável, isto pode trazer resultados negativos no desenvolvimento de um planejamento estratégico para o setor se não forem definidas as devidas responsabilidades, já que as percepções apresentaram-se bastante diferentes.

O último gráfico da pesquisa realizada na cidade de Jaú refere-se à dinâmica organizacional do *cluster*. Este fator corresponde à organização e administração das ações conjuntas dos agentes do pólo.

---

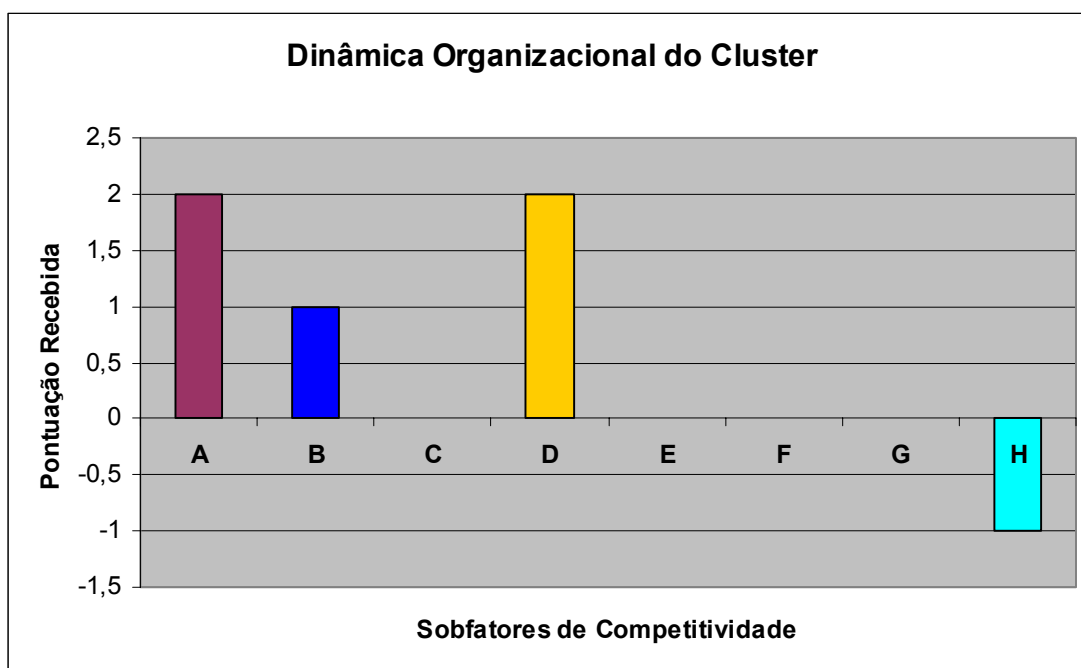


Gráfico 5.52 Dinâmica Organizacional do *Cluster* – Indústrias de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

Letra	Fatores e Subfatores de Competitividade	Peso	Escala	Pontuação	CE	CG	CA	PC
	<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>13%</b>		<b>4</b>				
A	Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster.	3%	L4	2	X		X	
B	Localização dos gargalos do cluster: > nos fornecedores;	2%	L2-L4	1	X		X	X
C	> nas bancas;	1%	L2-L4	0	X		X	
D	> nas indústrias;	2%	L3-L5	2	X		X	
E	> nos distribuidores.	1%	L1, L2, L4 e L5	0	X		X	
F	Interação com outros clusters calçadistas.	2%	L1-L4	0	X		X	
G	Associativismo e Representação.	1%	L2-L4	0			X	X
H	Existência de um órgão central regulador .	1%	L1-L3	-1		X	X	

Tabela 5.54 Apresentação dos subfatores de dinâmica organizacional do *cluster* – Indústrias de Jaú.

Fonte: Matriz de Avaliação.

O fator dinâmica organizacional do *cluster* apresentou peso de 13% na competitividade total e sua pontuação foi de somente 7 pontos.

Pode-se perceber que o setor ainda é carente de mecanismos de administração e controle das ações conjuntas entre os agentes, embora o subfator existência

de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do *cluster* seja o mais bem avaliado pelos empresários, este ponto contrapõe o subfator medido anteriormente (existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas), pois um complementa o outro e suas notas foram bem diferentes. Isso quer dizer que, os envolvidos em ações conjuntas de desenvolvimento do pólo devem incluir em sua metodologia contratos ou outros mecanismos que venham a garantir e salvaguardar a participação deste ou daquele agente que for trabalhar em conjunto com outros.

Vários subfatores apresentaram média zero. O associativismo e a interação com outros *clusters* calçadistas não estão trazendo grande impacto para a competitividade das empresas, já a localização de gargalos no arranjo apresenta-se mais fraca no nível das bancas e dos distribuidores. Quanto à existência de um órgão central regulador, a maioria das respostas obtidas pelos empresários é que não existe qualquer ação na criação deste órgão (3 respostas), e para outros dois empresários, este órgão existe mas não têm ação efetiva na competitividade do *cluster*.

O controle desses subfatores apareceu com bem dividido, como de responsabilidade das empresas foram assinalados: localização de gargalos nos fornecedores, nas bancas, nas indústrias e nos fornecedores; e como responsabilidade do arranjo o restante, ou seja, quatro para cada um. Apareceram ainda subfatores como sendo pouco controlável ou como de responsabilidade do governo, mas em nenhum deles este número passou de apenas uma resposta.

A pontuação total sobre a competitividade do *cluster* calçadista de Jaú ponderado pelas empresas foi de 19 pontos, a pontuação máxima que poderia ser obtida era de 200 pontos, ou seja, Jaú conseguiu atingir 54,75% do nível total de competitividade.

#### **5.3.4 Comparativo dos Agentes de Jaú**

Neste último tópico da apresentação dos resultados estão sendo demonstradas as percepções dos agentes pesquisados em Jaú e suas respostas comparadas entre si. Como já feito nas outras duas cidades, a tabela 5.55 traz a visão de cada um dos agentes com relação aos fatores de competitividade mensurados.

---

Fatores de Competitividade	Governo		SENAI		Indústrias	
	Peso	Pontuação	Peso	Pontuação	Peso	Pontuação
Identidade do produto	15%	7	14%	-12	14%	1
Fatores de produção especializados	21%	23	27%	-8	25%	13
Flexibilização produtiva	10%	17	13%	-5	14%	0
Capacidade inovadora	15%	5	20%	-12	18%	-2
Capital social	28%	40	13%	-9	16%	3
Dinâmica organizacional do cluster	11%	4	13%	11	13%	4
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>-35</b>	<b>100%</b>	<b>19</b>

Tabela 5.55 Comparativo das respostas dos agentes pesquisados.

Fonte: Matriz de avaliação.

Como pode ser observado, a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico de Jaú avaliou a competitividade do pólo como sendo de 96 pontos, para este agente, os fatores que apresentaram maior importância para a competitividade do *cluster* foram: o capital social, o desenvolvimento de fatores de produção especializados e identidade do produto.

Segundo a avaliação do SENAI Jaú, a pontuação para a competitividade do pólo foi de -35, isso quer dizer que para este agente, as ações de desenvolvimento competitivo do pólo estão apresentando baixos resultados, ou o motivo desta baixa avaliação do SENAI pode se dar por sua provável participação em pequena escala nas estratégias de desenvolvimento de pólo. Para o SENAI, os fatores mais importantes para a competitividade foram: desenvolvimento de fatores de produção especializados, capacidade inovadora e identidade do produto.

Já na avaliação dos empresários, os fatores mais importantes foram: desenvolvimento de fatores de produção especializados, capacidade inovadora e capital social. A pontuação dada pelos empresários para a competitividade do pólo foi de 19 pontos.

Com isso, percebe-se que os agentes do *cluster* calçadista de Jaú indicaram que, o desenvolvimento de fatores de produção especializados, o capital social e a capacidade inovadora são os fatores apreciados como mais importantes por eles na competitividade do pólo, e que todos praticamente compartilham desta mesma visão. Porém fatores como identidade de produto, flexibilização produtiva e dinâmica organizacional do *cluster* também necessitam ser bem trabalhados porque a representação

destes fatores juntos na competitividade total do *cluster* jauense somam aproximadamente 40%. Portanto estes fatores devem ser considerados na hora em que os agentes envolvidos estiverem discutindo sobre estratégias e ações para o desenvolvimento do pólo calçadista de Jaú.

A pontuação total do *cluster* calçadista de Jaú foi de 80 pontos de um total de 600, ou seja, o nível de competitividade alcançado pela cidade foi de aproximadamente 56,67%. Esta pontuação é muito baixa, principalmente porque o SENAI avaliou as ações do pólo como de baixo impacto competitivo, com isso torna-se importante trazer este agente para participar mais e se envolver no desenvolvimento destas ações, bem como todos os envolvidos devem se esforçar mais para melhorar o nível de competitividade global do *cluster*.

#### 5.4 Comparativo dos *clusters* de Franca, Birigui e Jaú

Neste último tópico da apresentação dos resultados os *clusters* pesquisados são comparados entre si. Para facilitar a observação dos pontos comuns e divergentes de cada um destes *clusters* a tabela 5.56 traz o comportamento de cada um dos fatores observados pelos agentes nos *cluster* estudados.

Franca						
Fatores de Competitividade	Governo		SENAI		Indústrias	
Competitividade do Cluster	Peso	Pontuação	Peso	Pontuação	Peso	Pontuação
Identidade do produto	-	-	21%	29	17%	23
Fatores de produção especializados	-	-	19%	32	27%	25
Flexibilização produtiva	-	-	11%	22	14%	19
Capacidade inovadora	-	-	22%	27	19%	25
Capital social	-	-	15%	9	10%	7
Dinâmica organizacional do cluster	-	-	12%	8	13%	7
<b>Total</b>	-	-	<b>100%</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>	<b>106</b>
Birigui						
Fatores de Competitividade	Governo		SENAI		Indústrias	
Competitividade do Cluster	Peso	Pontuação	Peso	Pontuação	Peso	Pontuação
Identidade do produto	12%	14	25%	23	12%	6
Fatores de produção especializados	27%	31	15%	18	22%	11
Flexibilização produtiva	9%	9	10%	8	20%	13
Capacidade inovadora	18%	25	20%	0	19%	6
Capital social	9%	7	20%	8	17%	11
Dinâmica organizacional do cluster	25%	34	10%	9	10%	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>48</b>

Jaú						
Fatores de Competitividade	Governo		SENAI		Indústrias	
Competitividade do Cluster	Peso	Pontuação	Peso	Pontuação	Peso	Pontuação
Identidade do produto	15%	7	14%	-12	14%	1
Fatores de produção especializados	21%	23	27%	-8	25%	13
Flexibilização produtiva	10%	17	13%	-5	14%	0
Capacidade inovadora	15%	5	20%	-12	18%	-2
Capital social	28%	40	13%	-9	16%	3
Dinâmica organizacional do cluster	11%	4	13%	11	13%	4
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>-35</b>	<b>100%</b>	<b>19</b>

Tabela 5.56 Comparativo do desempenho competitivo dos *clusters*.

Fonte: Matriz de avaliação.

Pode-se observar que o *cluster* calçadista de Franca está buscando desenvolver mais os seguintes fatores: desenvolvimento de fatores de produção especializados, da capacidade inovadora e de identidade de produto. Já o *cluster* de Birigui segue a cidade de Franca procurando desenvolver os mesmos fatores: desenvolvimento de fatores de produção especializados, da capacidade inovadora e de identidade de produto. O *cluster* de Jaú prioriza o desenvolvimento dos seguintes fatores: desenvolvimento de fatores de produção especializados, de capital social e da capacidade inovadora.

Estas informações indicam que os *clusters* de Franca e Birigui estão trabalhando mais para desenvolver os fatores de infra-estrutura e mercadológicos, ou seja, os fatores mais relacionados à produção de calçados e a comercialização dos produtos. O *cluster* de Jaú está dividido entre o desenvolvimento da qualificação dos agentes do pólo e dos fatores de infra-estrutura, e em menor escala, estão os aspectos mercadológicos.

Pode-se perceber também que os fatores relacionados ao desenvolvimento da integração dos agentes tais como, flexibilização produtiva e dinâmica organizacional do *cluster*, estão em segundo plano em todos os *clusters*. Isto deve ser colocado sob observação a todos os membros desses *clusters*, pois parte do desempenho competitivo (aproximadamente  $\frac{1}{4}$ ) também está alicerçada nestas bases de integração dos agentes.

O *cluster* mais bem pontuado perante seus agentes foi o de Birigui com uma pontuação total de 234 pontos, conseguindo atingir cerca de 69,5% de sua capacidade competitiva total. Em seguida ficou o *cluster* de Franca com 233, porém com cerca de 52,75% no atendimento de sua capacidade competitiva total. O *cluster* de Jaú obteve 80 pontos e atingiu 56,67% de sua capacidade competitiva total. É importante considerar que

Franca não teve a participação do agente público em sua avaliação por isso sua nota ficou comprometida, mas a base de pontuação para detectar o quanto o *cluster* está competitivo foi igual para todos. Isso parte do pressuposto que a participação de todos os agentes (governo, empresas e instituições de P&D, CT&I) são importantes para o desenvolvimento sustentado de um *cluster* altamente competitivo.

Diante desses fatores, podemos apresentar algumas características observadas em cada um dos *clusters* pesquisados, e confrontá-los com as tipologias de *cluster*, redes de empresas e alianças estratégicas apresentadas no referencial teórico do capítulo três deste trabalho. Para melhor visualização dessas informações foi construída a tabela 5.57.

<b>Cidade</b>	<b>Tipologia de <i>cluster</i></b>	<b>Tipologia de rede de empresas</b>	<b>Tipos de alianças estratégicas mais frequentes</b>
Franca	Fordista, mas com propensão de no médio prazo tornar-se um <i>cluster</i> transnacional.	Relações sociais simétricas (sem a presença de um órgão central regulador) e relações internas flexíveis entre os agentes.	Parcerias
Birigui	Fordista, mas com propensão de no médio prazo tornar-se um <i>cluster</i> transnacional.	Relações sociais simétricas (sem a presença de um órgão central regulador) e relações internas flexíveis entre os agentes.	Parcerias e Consórcio
Jaú	Fordista, mas com propensão de no longo prazo tornar-se um <i>cluster</i> transnacional.	Relações sociais simétricas (sem a presença de um órgão central regulador) e relações flexíveis internas entre os agentes.	Parcerias

Tabela 5.57 Tipologia dos *clusters* pesquisados.

Fonte: autor.

As cidades de Franca, Birigui e Jaú apresentam-se como um modelo de *cluster* fordista, por serem constituídas em sua maior parte por micro e pequenas empresas, por buscarem escala em sua produção de calçados e melhoria na competitividade de seus produtos e serviços, bem como fortalecer o setor contra possíveis crises que podem ocorrer. As cidades de Franca e Birigui podem, no médio prazo, tornarem-se *clusters* transnacionais buscando intensificar suas ações de participação em mercados internacionais através de planos de marketing mais agressivos, de maior qualificação os agentes envolvidos, de padronização dos produtos e de criação uma marca que ressalte a origem do produto.



Foi observado também que o tipo de relacionamento utilizado entre os agentes do *cluster* são: as relações sociais simétricas, isto é, sem a existência de um órgão central que regulem as ações dos agentes, e as relações flexíveis. Foram encontradas relações informais entre agentes independentes que buscam um mesmo objetivo. As alianças estratégicas encontradas entre os membros dos *clusters* pesquisados são as parcerias, somente no caso de Birigui houve a criação do consórcio de exportadores (APEMIBI).

O capítulo a seguir traz as considerações finais e recomendações desta pesquisa.

---

## 6 CONCLUSÕES

Para a conclusão deste trabalho, torna-se interessante dividir esta conclusão em duas partes. A primeira é pertinente recorrer às questões de pesquisa no qual este trabalho procurou responder, com isso pode-se concluir que, mesmo todas as cidades se encontrando no Estado de São Paulo, cada um dos *clusters* analisados procura priorizar determinados fatores concorrenciais. No caso de Franca, os três fatores mais importantes considerados pelos agentes envolvidos são: desenvolvimento de fatores de produção especializados, desenvolvimento da capacidade inovadora, e criação de uma identidade de produto, esses fatores também são os mesmos que o *cluster* calçadista de Birigui prioriza. Já para o *cluster* de Jaú, suas prioridades são: o desenvolvimento de fatores de produção especializados, o desenvolvimento do capital social e o desenvolvimento da capacidade inovadora do pólo.

Tomando por base estas informações sobre a importância dos fatores de competitividade, pode-se concluir que os *clusters* de Franca e Birigui estão buscando orientar suas atividades em nível de mercado e comercialização de produtos, pois foi verificado que os três fatores mais importantes envolvem desenvolver capacidade de produção, inovação e produtos. No caso do *cluster* de Jaú, sua prioridade é o desenvolvimento e a consolidação do pólo, pois de acordo com as informações obtidas, os três fatores considerados mais importantes concentram-se no desenvolvimento da capacidade de produção, do capital social e da inovação.

Com relação ao grau de participação dos agentes membros do *cluster* em cada uma das cidades, foi observado que esta participação varia de uma cidade para outra. No caso do *cluster* de Franca, o governo municipal participa muito pouco das ações atuais de desenvolvimento do pólo, sua participação mais efetiva ocorreu na década de 70, no mais as ações conjuntas ocorrem mais em nível de empresas, fornecedores e com baixa participação das instituições de P&D e CT&I. Birigui foi o *cluster* que apresentou maior grau de engajamento dos agentes, foi percebido que as ações de cooperação para o desenvolvimento do setor calçadista envolvem os governos Municipal e Federal, as indústrias, as entidades de classe, o SENAI, o SEBRAE, etc. No caso de *cluster* de Jaú, também ocorre a participação de vários agentes nas ações de desenvolvimento do pólo tais

---

como: sindicato das indústrias, governo Municipal e Estadual, empresários ligados ao setor e instituições de P&D e CT&I.

Com relação ao grau de importância (peso) dos fatores pesquisados, foi observado que houve variação na percepção de cada um desses fatores de competitividade nos *clusters* analisados. Em alguns casos esses pesos apresentaram-se próximos em relação à outra cidade, mas em nenhuma das cidades envolvidas os fatores de competitividade receberam o mesmo peso.

Com relação aos gargalos observados nesta pesquisa ficou claro que, no *cluster* de Birigui, estes gargalos encontram-se nas “bancas” de corte e pesponto de calçados. Na cidade de Franca, a localização destes gargalos estão no processo produtivo e no processo de comercialização, ou seja, na sinergia entre os agentes (indústrias, fornecedores, bancas, etc.) em captar as mudanças ocorridas no mercado e transformá-las rapidamente em produtos adaptados a estas novas necessidades. No *cluster* calçadista de Jaú, os gargalos encontram-se nas seguintes atividades: mão-de-obra qualificada insuficiente para atender a demanda, alta concentração de vendas no mercado de São Paulo e ineficiência em gestão (principalmente nas áreas de desenvolvimento de produtos, de layout, de custos industriais, de balanceamento de produção, de gestão de vendas, de controles econômicos e financeiros e de sistemas de informações).

Quanto à participação do governo nas ações de desenvolvimento dos *clusters*, somente a cidade de Franca é carente de uma maior participação governamental. No caso de Jaú os governos Municipal e Estadual participam de ações ligadas à criação de núcleos profissionalizantes, à estruturação incubadoras de empresas, a participação de feiras do setor, a construção de distritos industriais e em lobby's com instituições financeiras para captação de recursos para serem investidos no setor calçadista. Na cidade de Birigui a participação governamental ocorre em nível Municipal, através programas de qualificação da mão-de-obra e de combate ao trabalho infantil em unidades fabris, e em nível Federal, os empresários contam com o apoio da APEX para consolidação do consórcio de pequenas empresas que desejam exportar seus produtos (através da obtenção de créditos mais acessíveis para financiar estas exportações). Com isso pode-se concluir

---

que a participação do governo é importante para o desenvolvimento de um *cluster* competitivo.

Os agentes de cada um dos *clusters* pesquisados estão buscando formas de estreitarem seus relacionamentos para obterem vantagem competitiva desta proximidade, tudo isso para obterem aumento das vendas, redução de custos ao longo do canal, bem como tornar o *cluster* suficientemente competitivo para promover e vender seus produtos no mercado internacional. Pode-se observar que todos os *clusters* calçadistas do Estado de São Paulo estão exportando seus produtos, e a cada ano, querem aumentar estes volumes e conquistar novos mercados.

Na segunda parte desta conclusão torna-se pertinente abordar sobre a aplicabilidade do modelo e como este contribuiu na obtenção das informações. Embora seja uma ferramenta complexa e demorada para seu preenchimento, torna-se importante o pesquisador estar presente, pois mesmo através do desenvolvimento de um manual detalhado para seu correto preenchimento, boa parte das respostas obtidas tiveram que ser devolvidas para correção.

O modelo adotado permitiu levantar informações muito importantes para o desenvolvimento de um *cluster* competitivo, principalmente com relação ao item peso dos fatores e subfatores de competitividade. Neste item foi possível analisar como cada um dos agentes considera tais fatores importantes para o *cluster* ser competitivo, isso pôde ser verificado através da diferença de percepções entre os agentes do mesmo *cluster* e entre as cidades.

Outro ponto importante que o instrumento contribuiu foi com relação ao grau de implementação das ações dos fatores (a escala), ou seja, seu impacto na competitividade do pólo. Este item pode ser útil, principalmente para aqueles fatores considerados importantes para a competitividade, com isso pode-se verificar se as ações referentes à estes fatores estão trazendo baixo ou alto impacto na competitividade. Isso quer dizer que, se um fator for considerado importante para a competitividade, porém seu impacto competitivo for baixo, os agentes precisarão se reunir e rever estas ações para assim transformá-las em ações que tragam resultados favoráveis.

---

Este instrumento de pesquisa também pode auxiliar os agentes envolvidos a desenvolverem estratégias comuns para o crescimento do *cluster*, isso pode ser obtido através de um trabalho em grande escala de aplicação do modelo, envolvendo um maior número de agentes, principalmente indústrias, e esta ação servir como um diagnóstico da percepção de cada um sobre os fatores de competitividade. Com base neste diagnóstico, estes agentes poderão se reunir para alinhar estas percepções e definir um plano estratégico de ações em conjunto, bem como seus responsáveis pelo desenvolvimento de determinados fatores de competitividade, bem como posteriormente poderá ser feita uma nova pesquisa utilizando este modelo para medir o impacto destas novas ações na competitividade do *cluster*.

A aplicação do questionário neste trabalho foi importante porque ele ajudou a retratar o desenvolvimento do *cluster* em cada uma das cidades, a participação dos agentes, bem como obter informações sobre a localização dos gargalos encontrados em cada uma das cidades. Outro fator envolvido na aplicação do questionário foi com relação aos índices de competitividade revelada, ou seja, o desempenho do nível de produção, emprego e exportação do setor calçadista das cidades envolvidas.

Como observação final desta conclusão, foi verificado que o conceito de *cluster* foi implementado recentemente nas cidades de Franca, Birigui e Jaú. As primeiras ações para desenvolvimento de um *cluster* calçadista nestas cidades ocorreram a partir do ano de 2000 para cá. Existem muitos trabalhos a serem desenvolvidos para a consolidação destas cidades como *clusters* calçadistas, portanto elas não podem ser consideradas como *clusters* maduros ou consolidados.

Como recomendações, torna-se viável estudos posteriores com a finalidade de verificar como anda o desenvolvimento destes *clusters*, e se a importância dos fatores de competitividade continuam os mesmos. É interessante também, conforme ressaltado anteriormente, que cada um dos sindicatos aplique em maior escala esta ferramenta para saber qual a percepção dos empresários com relação a estes fatores de competitividade, para que junto com outros agentes membros do *cluster*, possam definir um plano estratégico no qual as ações de desenvolvimento do *cluster* tenham maiores resultados e o empenho de todos os envolvidos sejam recompensados.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABICALCADOS. Exportação Brasileira de Calçados em 2003. Disponível em: <[http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha\\_estatística/Exporta%E7%F5es%20Dezembro%202003.xls](http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatística/Exporta%E7%F5es%20Dezembro%202003.xls)>2004a. Acesso em: 06/04/2004.

ABICALCADOS. Exportação Brasileira de Calçados por Estado/Origem. Disponível em: <[http://www.abicalcados.com.br/doc\\_resenha.php](http://www.abicalcados.com.br/doc_resenha.php)>2003c. Acesso em: 03/12/2003.

ABICALCADOS. Exportação Brasileira de Calçados por Estado/Origem. Disponível em: <[http://www.abicalcados.com.br/doc\\_resenha.php](http://www.abicalcados.com.br/doc_resenha.php)>2004b. Acesso em: 06/04/2004.

ABICALCADOS. O Estado de São Paulo. Disponível em: <[http://www.abicalcados.com.br/polos\\_produtores.php?est=SP](http://www.abicalcados.com.br/polos_produtores.php?est=SP)>2003d. Acesso em: 12/11/2003.

ABICALCADOS. Pólos Produtores. Disponível em: <[http://www.abicalcados.com.br/polos\\_produtores.php](http://www.abicalcados.com.br/polos_produtores.php)>2003a. Acesso em: 12/11/2003.

ABICALCADOS. Resenha estatística 2003. Disponível em: <[http://www.abicalcados.com.br/doc\\_resenha.php](http://www.abicalcados.com.br/doc_resenha.php)>2003b. Acesso em: 28/11/2003.

ABICALCADOS. Resenha estatística 2004. Disponível em: <[http://www.abicalcados.com.br/doc\\_resenha.php](http://www.abicalcados.com.br/doc_resenha.php)>. Acesso em: 20/09/2005.

ALMEIDA, R. **Informação sobre o Cluster calçadista de Birigui**. Mensagem enviada por [regiane@sindicato.org.br](mailto:regiane@sindicato.org.br) recebido em, 26/03/2004.

ALMEIDA, R. **Informação sobre o Cluster calçadista de Birigui**. Mensagem enviada por [regiane@sindicato.org.br](mailto:regiane@sindicato.org.br) recebido em, 04/10/2005.

---

ALTENBURG, T., STAMER, J.M. **How to Promote Clusters: Policy Experiences form Latin America**. World Development, Vol. 27, No. 9, 1999.

AMARAL, J.F. et al. **Núcleos e Arranjos Produtivos Locais: casos do Ceará**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, setembro, 2002.

ANDERSON, E.; DAY, G. S.; RANGNAN, V. K. **Strategic Channels Design**. Sloan Business Review, Cambridge, 1997.

AYDALOT, P. **Milieus innovateurs en europe**. GREMI, Paris. 1986.

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. 2ª. ed, vol. 1. GEPAI: Grupo de Pesquisas Agroindustriais. São Paulo: Atlas, 2001.

BAZAN, L. H. P. **Etnia e Relações Industriais: alemães e brasileiros no setor calçadista no “Vale dos Sinos”**. Porto Alegre, 2000.

BELL, R. & DAVIES, R. **The changing structure of food retailing in Europe: the implications for strategy**. Long Range Planning, v.30, n.6, p.853-861, 1997.

BERMAN, B. **Marketing Channels**. John Willey & Sons, 1996.

BOWERSOX, D. J. & COOPER, M. B. **Strategic Marketing Channel Management**. New York, McGraw-Hill, 1992. 475p.

BROSSEAU, E. **EDI and interfirm relationships: toward a standardization of coordination process?** Information, Economics and Policy 6, p.319-347, 1994.

---

CAMPEÃO, P. **Sistemas Locais de Produção Agroindustrial: um modelo de desenvolvimento**. São Carlos, 2004. 192p. Competitividade de Redes e Cadeias – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos.

CAMPOS FILHO, M. P. de. **Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios**. Revista de Administração de Empresas (RAE), v.34, n.6, p.33-45, nov/dez. 1994.

CAPRA, F. **A Teia da Vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CHALMERS, A. F. Indutivismo: ciência como conhecimento derivado dos dados da experiência. In: \_\_\_\_\_. **O que é ciência afinal?**. São Paulo: Brasiliense, 1995. 225p. cap 1, p23-35.

CHARAM, R. **O uso das redes para definir as organizações e obter resultados**. In: CHAMPY, J.; NOHRIA, N. **Avanço rápido as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios**. São Paulo: Campus, 1997.

COELHO, F. & FONTES, A. **Desenvolvimento econômico local e sustentabilidade institucional: as redes de desenvolvimento econômico local – REDEL**. Caderno temático. p. 63-78. Brasília. 1998.

CORRÊA, A. R. **O Complexo Coureiro-Calçadista Brasileiro**. Rio de Janeiro: BNDES, p. 65-92, set.2001.

CROCOMO, C. R. **Plano Estratégico de Desenvolvimento do Setor Calçadista de Jaú**. Jaú, 2003.

CROOM, S. R. **The impact of web-based procurement on the management of operating resources supply**. Journal of Supply Chain Management (Winter), 4-12, 2000.

---



CRUZ, H. N. da. **Alternativas de difusão tecnológica: o caso do setor de calçados no Brasil**. São Paulo: FEA/USP, 1976.

DABBAH, S. **A solução para sua empresa: exportação**. São Paulo: Érica, 1998. 160p.

DEARING, B. **EDI: driving VAN growth**. Telecommunications, June, 1995.

ENEGEP. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2003, Ouro Preto. **Redes Produtivas para o Desenvolvimento Regional**. Porto Alegre: ABEPRO, 2003.

FLEURY, A. C. C; FLEURY, M.T.L. Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: perspectiva para a internacionalização da indústria no Brasil. **G & P**, São Carlos, v.10, n.2, p.129-144, ago. 2003.

GAMBARDELLA, A. **Competitive Advantages from In-house Scientific Research**. The US Pharmaceutical Industry in the 1980s, Research Policy, vol.21, pp. 391-407, 1992.

GARCIA, R. C. **Aglomerações Setoriais ou Distritos Industriais: um estudo das indústrias têxtil e de calçados no Brasil**. Campinas, 1996.

GEREFFI, G. e KORZENIEWICZ, M. *Commodity Chains and Footwear in the Semiperiphery*. In: MARTIN, Willian G. **Semiperipheral Stattes in the World Economy**. New York: Grennwood Press, p. 46-67. 1990.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar/abr 1995.

---

- GONI, A. J. **O que é a metodologia GESPAR**. Banco de Nordeste. Recife. 1999.
- GORINI, A. P. F.; CORRÊA, A. R. e SILVA, C. V. D. G. **A indústria calçadista de Franca**. Rio de Janeiro: BNDES, p. 1-19, dez.2000.
- GORINI, A. P. F.; SIQUEIRA, S. H. G. de. **Complexo Coureiro-Calçadista**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.
- GRANDIORI, A., SODA, G. **Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms**. Organizations Studies, n. 16, v. 2, 1995.
- GUIACAL – Guia Calçadista. **História do Calçados em Birigui**. Disponível em: <<http://www.guiacal.com.br/historia.htm>> 2004. Acesso em 10/03/2004.
- HADDAD, P. R. **A Organização dos Sistemas Produtivos Locais como Prática de Desenvolvimento Endógeno**. Revista Brasileira de Competitividade, 2000.
- HARLAND, C.N **Supply Network Strategy and Social capital**. In Corporate Social Capital and Liability, Kluwer Academic Publishers, pp.409-431, 1999.
- HOLLAND, C. P., LOCKETT,G. e BLACKMAN, I. **Planning for electronic data interchange**. Strategic Management Journal 13, 539-550, 1992.
- HUMPHREY, J. **“Industrial reorganization in developing countries: from models to trajectories**. Revista World Development, September, 1995.
- HUMPHREY, J; SCHMITZ, H. **“Governance and upgrading: linking industrial clusters and global value chain research”**. IDS Working Paper 120, p.1-37, 2000.
-

JESSOP, B. **“The rise of governance and the risks of failure: the case of economic development”**, International Social Science Journal, n. 155, pp 29-45, 1998.

JORDÁN, A. e ZAPATA, T. **Um programa de capacitação e transferência de metodologia para o desenvolvimento econômico local**. Banco do Nordeste. Recife. 1997.

KAMBIL, A. NUNES, P. F. e WILSON, D. **Transforming the marketspace with all-in-one markets**. International Journal of Electronic Commerce 3, 11-28, 1999.

KIELSON, D. C. **A new paradigm for competition**. The Futurist. V.29, n.3. p.64, 1994.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRUGMAN, P. R. **Geography and trade**. Cambridge: MIT Press. 1991.

KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD Maurice. **Economia Internacional: teoria e política**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1992. 214 p.

LASTRES, H. M. M., CASSIOLATO, J. E. **Novas Políticas na Era do Conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais**. Revista Parceria Estratégicas, Rio de Janeiro, fevereiro 2003.

LAZARINI, S. G., CHADDAD, F. R. & COOK, M. L. **Integrating supply chain and network analyses: The study of netchains**. Chain and network science, 2001.

---

LEITE, J. A. A. **Metodologia de Elaboração de Teses**. Recife: Mc Graw – Hill do Brasil, 1978. 122 p.

LEMOS, C. PALHANO, A. **Arranjo Produtivo Coureiro-Calçadista de Campina Grande/PB**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia UFRJ, dez. 2000.

LORANGE, P.; ROOS J. **Alianças Estratégicas**. São Paulo: Atlas, p.17-59, 1996.

MAIA, J. M.. **Economia Internacional e Comércio Exterior**. São Paulo: Atlas, 1998.

MAILLAT, D. “**Milieus Innovateurs et Dynamique Territoriale**”, in RALLET, A & TORRE, A. *Économie Industrielle et Économie Spatiale*. Paris, Ed. Economica. 1995.

MARSHALL, A. **Industry and trade**. Londres, Macmillan. 1919.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NOHRIA, N. e ECCLES, R.G. **Networks and Organizations: structure, form, and action**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.

NORONHA, E. G.; TURCHI, L. M. **Cooperação e Conflito: estudo de caso do complexo coureiro-calçadista no Brasil**. Brasília: IPEA, p.01-44, 2002.

OMTA, S. W. F.; TRIENEKENS, J. H. e BEERS, G. **Chain and network science: A research framework**. Wageningen University and Research Centre. 2001.

---

PIORE, M.J. & SABEL, C.F. **The second industrial divide (possibilities of prosperity)**. BasicBooks, 1984.

PORTER, M. **Clusters and the new economics competition**. Harvard Business Review, nov-dec, p.77-90, 1998.

PORTER, M. **How Competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, nov-dec, p.137-145, 1979.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise das indústrias e da concorrência**. 17<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PYKE, F., BECATTINI, G., & SENGENBERGER, W. **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy**, International Institute for Labour Studies, Geneva. 1990.

REIS, C. N. dos. **A indústria brasileira de calçados: inserção internacional e dinâmica interna nos anos 80**. Campinas, 1994.

RISSETE, César; MACEDO, Mariano; MEINERS, Wilhelm. **Tipologia de Clusters e Metodologia de Análise de suas Condições de Competitividade e de Avaliação de seus Potenciais de Aderência aos Objetivos da Política de CT&I**. Curitiba, 2003.

RIZZO, Marçal Rogério. **A indústria de calçados infantis de Birigui**. Campinas, 2004. 169p. Economia Social e do Trabalho – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas.

RODRIGUES, I. F. **Informações sobre o cluster calçadista de Jaú**. Mensagem recebida por <ivy@yahoo.com.br> data de recebimento: 30/07/2004.

---

RODRIGUES, A. M. & RODRIGUES, I. C. **O desenvolvimento econômico regional no contexto do desenvolvimento sustentável**. Ouro Preto: ABEPRO, 2003.

RODRIGUES, A. M. **Cluster e competitividade: um estudo da concentração de micro e pequenas empresas no município de Marília/SP**. Tese (doutorado). Departamento de Engenharia Mecânica – Escola de Engenharia de São Carlos – USP. São Carlos, 2003.

ROSENBLOOM, B. **Marketing Channels**. A management view. USA: Dryden, 1999.

SANTOS, A. M. M. M., GUARNERI, L. S. **Características Gerais do Apoio a Arranjos Produtivos Locais**. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, n. 12, p. 195-204, setembro 2000.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SCHMITZ, H. **“On the Clustering of Small Firms”**. IDS Bulletin, vol.23, no.3, July, 1992.

SCHMITZ, H. **Collective efficiency and increasing returns**. IDS Working Paper, Brighton, IDS, n.50, March 1997.

SEADE. São Paulo Guia de Investimentos e Geração de Empregos - Franca. Disponível em: <[http://www.seade.gov.br/negocios/snpci\\_10-v2.html](http://www.seade.gov.br/negocios/snpci_10-v2.html)> 2004a. Acesso em 04/02/2004.

SEADE. São Paulo Guia de Investimentos e Geração de Empregos - Jaú. Disponível em: <[http://www.seade.gov.br/negocios/snpci\\_17-v2.html](http://www.seade.gov.br/negocios/snpci_17-v2.html)> 2004c. Acesso em 04/02/2004.

SEADE. Tabela de Investimentos Anunciados, segundo Setores e Subsetores. Disponível em: <[http://www.seade.gov.br/negocios/snpci\\_10-v2.html](http://www.seade.gov.br/negocios/snpci_10-v2.html)> 2004b. Acesso em 04/02/2004.

---

SEADE. Tabela de Investimentos Anunciados, segundo Setores e Subsetores. Disponível em: <[http://www.seade.gov.br/negocios/snpci\\_17-v2.html](http://www.seade.gov.br/negocios/snpci_17-v2.html)> 2004d. Acesso em 04/02/2004.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SILVA, A. L.; ALCANTÁRA, R. L. C. **Mudanças nos relacionamentos e estratégias para melhor coordenação da cadeia de suprimentos**. Revista de Administração de USP (RAUSP). Vol.36, n.3, jul/set 2001.

SILVA, F. M. da. **Um sistema de planejamento e controle de produção para fabricantes de calçados infantis pertencentes a um *industrial cluster***. São Carlos: UFSCar, 2003. 137p.

SILVEIRA, C. M. e BOCAYUVA, C. **Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável Enfoque Estratégico e Construção de Indicadores**. 2001

SINDICALÇADOS - Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú. Estudo Setorial de Jaú. UNESP, 2003b.

SINDICALÇADOS - Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú. Programa de Desenvolvimento Sustentável do Pólo Calçadista de Jaú. 2003a.

STAMER, J.M. **Estratégias de desenvolvimento local e regional: Clusters, política de localização e competitividade**. Fundação Empreender, março de 2000.

STERN, L. W. & EL-ANSARY, A. I. **Marketing Channels**. 4a. ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1992. 621p.

STUART, I., DECKERT, P., MCCUTCHEON, D. & KNUST, R. **Case study: a leveraged learning network**. Sloan Management Review, 4, 81-93, 1998.

---

SUZIGAN, W. **Indústria brasileira: origem e desenvolvimento**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. **Governança de sistemas de MPME's em Clusters Industriais**. Disponível em: < <http://www.ie.ufrj.br/redesist/semi/slides/1>> 2002. Acesso em 04/03/2004.

THIOLLENT, M. Glossário In: CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS METALÚRGICOS. *Formação e desenvolvimento local em João Monlevade (MG): uma experiência participativa*. CNM/CUT. São Paulo. p 94-98. 2000.

TRISTÃO, Hélcio M. **Cluster e cadeia produtiva de calçados de Franca**. Franca: FACEF-Franca, 2000. 93p.

UZZI, B. **Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness**. Administrative Science Quarterly, vol.42, pp. 35-67. 1997.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. **Research on the management of innovation: the Minnesota studies**. New York: Harper & Row, 1989.

VAZQUEZ, José L. **Comércio Exterior Brasileiro**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 241p.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985.

YIN, Robert K. **Case Study research: design and methods**. 2 ed. USA: Sage Publications, 1989.

---



ZAPATA, T. et al. *Desenvolvimento local: estratégias e fundamentos metodológicos*. In SILVEIRA, M. & REIS, L. C. **Desenvolvimento local: dinâmicas e estratégias**. DLIS/RITS. Rio de Janeiro. 2001.

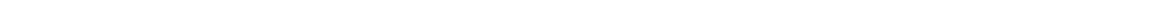
---

## APÊNDICE A

### Questionário de Caracterização do *Cluster* Calçadista

- 1-) Quando foram iniciadas as primeiras ações de desenvolvimento do *cluster* na cidade?
  - 2-) Qual ou quais eram os objetivos iniciais?
  - 3-) Quantos eram os membros naquela época?
  - 4-) E hoje, quantos membros compõem o *cluster*?
  - 5-) Os objetivos continuam sendo os mesmos, ou mudaram? Quais são os novos objetivos?
  - 6-) A participação do governo (em nível Federal, Estadual e Municipal) é importante para o desenvolvimento do *cluster*? Sua participação ocorre através de que tipo de políticas públicas (financiamentos, qualificação profissional)?
  - 7-) O governo da cidade tem participado efetivamente, como?
  - 8-) O *cluster* possui gargalos? Em quais atividades eles se encontram?
  - 9-) São promovidas ações coletivas entre os agentes no *cluster*? Quais?
  - 10-) Existe engajamento de todos os membros (governo, empresas, população e instituições de P&D e CT&I) para o desenvolvimento do *cluster*? O que se espera de cada um deles?
  - 11-) Informações sobre a evolução nos últimos cinco anos no número de empregos, número de empresas, e volume de exportações.
-

# **ANEXOS**



# FRANCA





> variação dos volumes de demanda	4%					X	8	X				
> tendências de moda	3%					X	6	X				
<b>Capacidade inovadora</b>	<b>22%</b>						<b>27</b>					
Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:												
> acesso a informações referentes à tendências tecnológicas	3%					X	6					X
> desenvolvimento de novas tecnologias	3%					X	6					X
> desenvolvimento novos produtos	4%					X	8	X				
> desenvolvimento novos processos	3%				X		3	X				
> redução de custos através de economias externas	3%		X				-3	X				
> acesso a informações de mercados consumidores	3%					X	6	X				
> diversificação de canais de vendas/ mercados	1%				X		1	X				
Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I	2%					X	2					X
<b>Capital social</b>	<b>15%</b>						<b>9</b>					
Mão-de-obra qualificada nos níveis:												
> fornecedores de matéria-prima	2%					X	4	X				
> bancas	2%					X	4	X				
> indústrias	3%					X	6	X				
> distribuidores	2%				X		2	X				
Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas	2%		X				-4	X				
Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas)	1%		X				-2	X				
Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária)	1%					X	1	X				
Confiança mútua entre os parceiros	2%		X				-2	X				
<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>12%</b>						<b>8</b>					
Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster	1%				X		0					X
Localização dos gargalos do cluster:												
> nos fornecedores	2%		X				-4					X
> nas bancas	2%					X	2					X
> nas indústrias	1%					X	2					X
> nos distribuidores	1%				X		0					X
Interação com outros clusters calçadistas	2%					X	4	X				
Associativismo e Representação	2%					X	4					X
Existência do um órgão central regulador	1%				X		0					X



> variação dos volumes de demanda	5%					X	10			X
> tendências de moda	4%					X	8			X
<b>Capacidade inovadora</b>	<b>24%</b>						<b>26</b>			
Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:										
> acesso a informações referentes à tendências tecnológicas	2%		X				-2	X		
> desenvolvimento de novas tecnologias	3%				X		3	X		
> desenvolvimento novos produtos	4%					X	8	X		
> desenvolvimento novos processos	3%					X	6	X		
> redução de custos através de economias externas	3%					X	6	X		
> acesso a informações de mercados consumidores	3%				X		3	X		
> diversificação de canais de vendas/ mercados	2%		X				-2	X		
Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I	4%				X		4			X
<b>Capital social</b>	<b>14%</b>						<b>8</b>			
Mão-de-obra qualificada nos níveis:										
> fornecedores de matéria-prima	2%				X		2			X
> bancas	1%		X				-1			X
> indústrias	3%					X	6			X
> distribuidores	1%		X				-1			X
Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas	1%		X				-2	X		
Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas)	1%		X				-1	X		
Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária)	3%				X		3			X
Confiança mútua entre os parceiros	2%				X		2			X
<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>11%</b>						<b>6</b>			
Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster	2%					X	4			X
Localização dos gargalos do cluster:										
> nos fornecedores	2%		X				-2	X		
> nas bancas	1%			X			0			X
> nas indústrias	2%				X		2	X		
> nos distribuidores	1%		X				-1	X		
Interação com outros clusters calçadistas	1%				X		1			X
Associativismo e Representação	1%				X		1			X
Existência do um órgão central regulador	1%				X		1			X





> variação dos volumes de demanda	5%					X	5			X
> tendências de moda	4%					X	4			X
<b>Capacidade inovadora</b>	<b>17%</b>						<b>22</b>			
Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:										
> acesso a informações referentes à tendências tecnológicas	1%		X				-1			X
> desenvolvimento de novas tecnologias	2%				X		2	X		
> desenvolvimento novos produtos	4%					X	8	X		
> desenvolvimento novos processos	2%				X		2	X		
> redução de custos através de economias externas	2%					X	4			X
> acesso a informações de mercados consumidores	2%				X		2			X
> diversificação de canais de vendas/ mercados	1%		X				-1	X		
Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I	3%					X	6			X
<b>Capital social</b>	<b>13%</b>						<b>-1</b>			
Mão-de-obra qualificada nos níveis:										
> fornecedores de matéria-prima	1%		X				-1			X
> bancas	2%		X				-2		X	
> indústrias	2%					X	4			X
> distribuidores	1%				X		1			X
Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas	1%		X				-1			X
Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas)	2%		X				-2			X
Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária)	2%					X	2			X
Confiança mútua entre os parceiros	2%		X				-2			X
<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>17%</b>						<b>17</b>			
Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster	3%					X	3			X
Localização dos gargalos do cluster:										
> nos fornecedores	2%					X	2			X
> nas bancas	1%				X		0			X
> nas indústrias	3%					X	6			X
> nos distribuidores	2%				X		0			X
Interação com outros clusters calçadistas	2%					X	2			X
Associativismo e Representação	3%					X	3	X		
Existência do um órgão central regulador	1%					X	1	X		



> variação dos volumes de demanda	3%				X		3	X				
> tendências de moda	1%			X			0					X
<b>Capacidade inovadora</b>	<b>17%</b>						<b>32</b>					
Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:												
> acesso a informações referentes à tendências tecnológicas	3%					X	6		X			
> desenvolvimento de novas tecnologias	2%					X	4				X	
> desenvolvimento novos produtos	2%					X	4				X	
> desenvolvimento novos processos	2%					X	4	X				
> redução de custos através de economias externas	4%					X	8	X				
> acesso a informações de mercados consumidores	2%					X	4	X				
> diversificação de canais de vendas/ mercados	1%				X		1	X				
Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I	1%				X		1				X	
<b>Capital social</b>	<b>13%</b>						<b>15</b>					
Mão-de-obra qualificada nos níveis:												
> fornecedores de matéria-prima	3%				X		3	X				
> bancas	3%				X		3	X				
> indústrias	2%				X		2	X				
> distribuidores	3%				X		3	X				
Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas	1%				X		1	X				
Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas)	1%				X		1	X				
Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária)	1%				X		1	X				
Confiança mútua entre os parceiros	1%				X		1	X				
<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>12%</b>						<b>1</b>					
Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster	1%		X				-1				X	
Localização dos gargalos do cluster:												
> nos fornecedores	2%		X				-2	X				
> nas bancas	2%		X				-2	X				
> nas indústrias	1%				X		1	X				
> nos distribuidores	1%				X		1	X				
Interação com outros clusters calçadistas	2%				X		2	X				
Associativismo e Representação	2%				X		2	X				
Existência do um órgão central regulador	1%			X			0		X			



> variação dos volumes de demanda	4%				X		4			X
> tendências de moda	2%			X			0			X
<b>Capacidade inovadora</b>	<b>15%</b>						<b>28</b>			
Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:										
> acesso a informações referentes à tendências tecnológicas	2%					X	4			X
> desenvolvimento de novas tecnologias	2%					X	4	X		
> desenvolvimento novos produtos	2%					X	4	X		
> desenvolvimento novos processos	2%					X	4	X		
> redução de custos através de economias externas	3%					X	6			X
> acesso a informações de mercados consumidores	2%					X	4			X
> diversificação de canais de vendas/ mercados	1%				X		1	X		
Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I	1%				X		1			X
<b>Capital social</b>	<b>15%</b>						<b>15</b>			
Mão-de-obra qualificada nos níveis:										
> fornecedores de matéria-prima	2%				X		2			X
> bancas	2%				X		2		X	
> indústrias	1%				X		1	X		
> distribuidores	3%				X		3	X		
Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas	3%				X		3			X
Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas)	2%				X		2			X
Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária)	1%				X		1			X
Confiança mútua entre os parceiros	1%				X		1			X
<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>8%</b>						<b>1</b>			
Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster	1%		X				-1			X
Localização dos gargalos do cluster:										
> nos fornecedores	1%		X				-1			X
> nas bancas	1%		X				-1			X
> nas indústrias	1%				X		1			X
> nos distribuidores	1%				X		1			X
Interação com outros clusters calçadistas	1%				X		1			X
Associativismo e Representação	1%				X		1	X		
Existência do um órgão central regulador	1%			X			0	X		



> variação dos volumes de demanda	1					X	2	X				
> tendências de moda	2					X	4					X
<b>Capacidade inovadora</b>	<b>19%</b>						<b>17</b>					
Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:												
> acesso a informações referentes à tendências tecnológicas	4		X				-4					X
> desenvolvimento de novas tecnologias	2				X		2					X
> desenvolvimento novos produtos	2					X	4					X
> desenvolvimento novos processos	2					X	2	X				
> redução de custos através de economias externas	5					X	10	X				
> acesso a informações de mercados consumidores	2					X	2	X				
> diversificação de canais de vendas/ mercados	1		X				-1	X				
Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I	1						X	2				X
<b>Capital social</b>	<b>12%</b>						<b>-2</b>					
Mão-de-obra qualificada nos níveis:												
> fornecedores de matéria-prima	2		X				-2	X				
> bancas	2		X				-2		X			
> indústrias	1					X	2	X				
> distribuidores	2					X	2	X				
Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas	1		X				-1	X				
Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas)	1		X				-1	X				
Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária)	1					X	2	X				
Confiança mútua entre os parceiros	2		X				-2	X				
<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>14%</b>						<b>12</b>					
Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster	2					X	2					X
Localização dos gargalos do cluster:												
> nos fornecedores	2					X	2	X				
> nas bancas	2				X		0	X				
> nas indústrias	1					X	2	X				
> nos distribuidores	1				X		0	X				
Interação com outros clusters calçadistas	2					X	2	X				
Associativismo e Representação	2					X	2	X				
Existência do um órgão central regulador	2					X	2					X



**BIRIGUI**

---



> variação dos volumes de demanda	3%				X		3	X			
> tendências de moda	3%				X		3	X			
<b>Capacidade inovadora</b>	<b>18%</b>						<b>25</b>				
Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:											
> acesso a informações referentes à tendências tecnológicas	1%				X		1				X
> desenvolvimento de novas tecnologias	3%				X		3				X
> desenvolvimento novos produtos	2%					X	4	X			
> desenvolvimento novos processos	2%					X	4	X			
> redução de custos através de economias externas	3%					X	6	X			
> acesso a informações de mercados consumidores	2%				X		2				X
> diversificação de canais de vendas/ mercados	2%				X		2	X			
Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I	3%					X	3				X
<b>Capital social</b>	<b>9%</b>						<b>7</b>				
Mão-de-obra qualificada nos níveis:											
> fornecedores de matéria-prima	1%				X		1	X			
> bancas	1%			X			0				X
> indústrias	2%				X		2	X			
> distribuidores	1%				X		1	X			
Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas	0,5%			X			0				X
Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas)	0,5%			X			0				X
Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária)	2%				X		2	X			
Confiança mútua entre os parceiros	1%				X		1	X			
<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>25%</b>						<b>34</b>				
Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster	5%				X		5				X
Localização dos gargalos do cluster:											
> nos fornecedores	2%				X		2	X			
> nas bancas	0%			X			0				X
> nas indústrias	3%				X		3	X			
> nos distribuidores	3%				X		3	X			
Interação com outros clusters calçadistas	3%				X		3				X
Associativismo e Representação	4%					X	8	X			
Existência do um órgão central regulador	5%					X	10	X			

Matriz de Avaliação dos <i>Clusters</i> Calçadistas (potenciais ou consolidados) do Estado de São Paulo											
Tipo de Agente do Cluster: SENAI											
Fatores e Sub-fatores de Competitividade											
Localização geográfica do Cluster: Birigui											
Fatores ou Sub-fatores	Importância Relativa (peso) de cada sub-fator para o desempenho do Fator a este que se refere	Avaliação segundo escala "Likert" (Li)					Total	Controlabilidade sobre o fator ou sub-fator:			
		L1-Existe, mas não tem ação efetiva = -2	L2-Existe, mas a ação efetiva é baixa = -1	L3-Não existe qualquer tipo de ação = 0	L4-Existe, e a ação efetiva é razoável = 1	L5-Existe e esta ação tem grande impacto = 2		CE	CG	CA	PC
	$X_i$	L1	L2	L3	L4	L5	$\sum X_i L_i$	CE	CG	CA	PC
<b>Competitividade do Cluster</b>	<b>100%</b>						<b>66</b>				
<b>Identidade do produto</b>	<b>25%</b>						<b>23</b>				
Padronização do produto (NORMAS TÉCNICAS)	6%	X					-6				
Qualidade do Produto	8%				X		16	X			
Atendimento as necessidades expectativas do cliente	8%				X		16	X			
Criação da marca referente à origem do produto	3%	X					-3			X	
<b>Fatores de produção especializados</b>	<b>15%</b>						<b>18</b>				
Presença no mesmo território de:											
> fornecedores de matéria-prima	3%				X		3				X
> fornecedores de máquinas e equipamentos	1%				X		1				X
> serviços especializados	2%				X		2				X
> indústrias	1%				X		1				
> bancas	1%				X		2	X			
> transportadoras	1%				X		2				X
> distribuidores	1%				X		1			X	
> entidades de classe	1%				X		2	X			
> escritórios de consultoria privados	1%	X					-1				X
Apoio do desenvolvimento interno de tecnologias de:											
> produção	1%				X		1				X
> informação	2%				X		4				X
<b>Flexibilização produtiva</b>	<b>10%</b>						<b>8</b>				
Flexibilização da estrutura organizacional das empresas para torná-las mais dinâmicas	4%	X					-4	X			

Flexibilização da produção para atender:													
> variação dos volumes de demanda	3%					X	6	X					
> tendências de moda	3%					X	6	X					
<b>Capacidade inovadora</b>	<b>20%</b>						<b>0</b>						
Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:													
> acesso a informações referentes à tendências tecnológicas	3%	X					-3	X					
> desenvolvimento de novas tecnologias	3%	X					-3	X					
> desenvolvimento novos produtos	4%			X			4	X					
> desenvolvimento novos processos	3%	X					-3	X					
> redução de custos através de economias externas	2%			X			2	X			X		
> acesso a informações de mercados consumidores	3%			X			3	X	X	X			
> diversificação de canais de vendas/ mercados	1%			X			1	X			X		
Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I	1%	X					-1	X	X	X			
<b>Capital social</b>	<b>20%</b>						<b>8</b>						
Mão-de-obra qualificada nos níveis:													
> fornecedores de matéria-prima	3%			X			3	X					
> bancas	3%	X					-3	X					
> indústrias	4%			X			4	X					
> distribuidores	3%			X			3	X					
Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas	2%	X					-2	X			X		
Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas)	1%	X					-1	X			X		
Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária)	1%			X			1	X					
Confiança mútua entre os parceiros	3%			X			3	X					
<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>10%</b>						<b>9</b>						
Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster	1%					X	2				X		
Localização dos gargalos do cluster:													
> nos fornecedores	1%			X			1						X
> nas bancas	1%	X					-1	X					
> nas indústrias	1%			X			1	X					
> nos distribuidores	1%	X					-1	X					
Interação com outros clusters calçadistas	1%			X			1				X		
Associativismo e Representação	3%					X	6				X		
Existência do um órgão central regulador	1%			X			0	X					



> variação dos volumes de demanda	5%			X		5	X			
> tendências de moda	3%	X				-3				X
<b>Capacidade inovadora</b>	<b>23%</b>					<b>9</b>				
Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:										
> acesso a informações referentes à tendências tecnológicas	2%	X				-2				X
> desenvolvimento de novas tecnologias	3%			X		3	X			
> desenvolvimento novos produtos	5%			X		5	X			
> desenvolvimento novos processos	3%			X		0	X			
> redução de custos através de economias externas	3%	X				-3				X
> acesso a informações de mercados consumidores	2%				X	4				X
> diversificação de canais de vendas/ mercados	2%			X		2	X			
Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I	3%			X		0				X
<b>Capital social</b>	<b>18%</b>					<b>9</b>				
Mão-de-obra qualificada nos níveis:										
> fornecedores de matéria-prima	3%			X		3	X			
> bancas	2%	X				-4	X	X		
> indústrias	4%				X	8	X			
> distribuidores	3%			X		3				X
Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas	1%			X		0				X
Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas)	2%			X		0				X
Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária)	2%			X		0				X
Confiança mútua entre os parceiros	1%	X				-1	X			
<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>9%</b>					<b>5</b>				
Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster	2%			X		2				X
Localização dos gargalos do cluster:										
> nos fornecedores	1%			X		1	X			
> nas bancas	1%			X		0	X			
> nas indústrias	2%			X		1	X			
> nos distribuidores	1%	X				-1	X			
Interação com outros clusters calçadistas	1%			X		1	X			
Associativismo e Representação	1%			X		1				X
Existência do um órgão central regulador	0%			X		0	X	X	X	





> variação dos volumes de demanda	8%				X	16		X		
> tendências de moda	8%	X				-8		X		
<b>Capacidade inovadora</b>	<b>15%</b>					<b>0</b>				
Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:										
> acesso a informações referentes à tendências tecnológicas	2%				X	2			X	
> desenvolvimento de novas tecnologias	2%				X	2			X	
> desenvolvimento novos produtos	3%			X		0	X			
> desenvolvimento novos processos	2%			X		0	X			
> redução de custos através de economias externas	2%	X				-2			X	
> acesso a informações de mercados consumidores	1%	X				-1			X	
> diversificação de canais de vendas/ mercados	2%	X				-2	X			
Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I	1%				X	1			X	
<b>Capital social</b>	<b>18%</b>					<b>17</b>				
Mão-de-obra qualificada nos níveis:										
> fornecedores de matéria-prima	2%				X	2		X		
> bancas	1%			X		0		X		
> indústrias	7%				X	14	X			
> distribuidores	2%				X	2				X
Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas	1%	X				-1			X	
Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas)	1%			X		0			X	
Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária)	2%			X		0			X	
Confiança mútua entre os parceiros	2%			X		0				X
<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>9%</b>					<b>3</b>				
Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster	2%			X		0			X	
Localização dos gargalos do cluster:										
> nos fornecedores	1%				X	1			X	
> nas bancas	0%			X		0			X	
> nas indústrias	1%				X	2			X	
> nos distribuidores	1%	X				-1			X	
Interação com outros clusters calçadistas	2%			X		2			X	
Associativismo e Representação	1%	X				-1			X	
Existência do um órgão central regulador	1%			X		0			X	



> variação dos volumes de demanda	6%				X	12	X			
> tendências de moda	4%			X		4	X			
<b>Capacidade inovadora</b>	<b>20%</b>					<b>5</b>				
Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:										
> acesso a informações referentes à tendências tecnológicas	2%	X				-2			X	
> desenvolvimento de novas tecnologias	2%	X				-4			X	
> desenvolvimento novos produtos	3%				X	6			X	
> desenvolvimento novos processos	3%			X		3			X	
> redução de custos através de economias externas	3%			X		3			X	
> acesso a informações de mercados consumidores	2%	X				-2			X	
> diversificação de canais de vendas/ mercados	2%	X				-2			X	
Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I	3%			X		3			X	
<b>Capital social</b>	<b>13%</b>					<b>8</b>				
Mão-de-obra qualificada nos níveis:										
> fornecedores de matéria-prima	1%			X		1				X
> bancas	2%		X			0		X		
> indústrias	3%			X		6	X			
> distribuidores	1%			X		1	X			
Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas	1%	X				-2		X		
Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas)	1%	X				-2			X	
Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária)	2%			X		2			X	
Confiança mútua entre os parceiros	2%			X		2			X	
<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>19%</b>					<b>8</b>				
Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster	4%			X		4			X	
Localização dos gargalos do cluster:										
> nos fornecedores	2%			X		2			X	
> nas bancas	2%		X			0	X			
> nas indústrias	3%			X		6	X			
> nos distribuidores	1%	X				-1			X	
Interação com outros clusters calçadistas	2%			X		2			X	
Associativismo e Representação	2%	X				-2			X	
Existência do um órgão central regulador	3%	X				-3			X	



> variação dos volumes de demanda	9%				X	9	X			
> tendências de moda	8%				X	8				X
<b>Capacidade inovadora</b>	<b>21%</b>					<b>11</b>				
Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:										
> acesso a informações referentes à tendências tecnológicas	2%				X	2				X
> desenvolvimento de novas tecnologias	3%				X	3	X			
> desenvolvimento novos produtos	4%				X	4	X			
> desenvolvimento novos processos	2%			X		0	X			
> redução de custos através de economias externas	3%		X			-3				X
> acesso a informações de mercados consumidores	2%				X	2				X
> diversificação de canais de vendas/ mercados	3%				X	3	X			
Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I	2%			X		0				X
<b>Capital social</b>	<b>19%</b>					<b>11</b>				
Mão-de-obra qualificada nos níveis:										
> fornecedores de matéria-prima	3%				X	3				X
> bancas	1%			X		0				X
> indústrias	5%				X	5	X			
> distribuidores	3%				X	3	X			
Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas	1%			X		0				X
Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas)	2%		X			-2				X
Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária)	2%			X		0				X
Confiança mútua entre os parceiros	2%				X	2				X
<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>8%</b>					<b>-3</b>				
Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster	1%			X		0				X
Localização dos gargalos do cluster:										
> nos fornecedores	1%		X			-1	X			
> nas bancas	0%			X		0				X
> nas indústrias	2%				X	2	X			
> nos distribuidores	1%		X			-1	X			
Interação com outros clusters calçadistas	1%		X			-1				X
Associativismo e Representação	1%		X			-1				X
Existência do um órgão central regulador	1%		X			-1				X

Matriz de Avaliação dos <i>Clusters</i> Calçadistas (potenciais ou consolidados) do Estado de São Paulo											
Tipo de Agente do Cluster: Indústria											
Fatores e Sub-fatores de Competitividade											
Localização geográfica do Cluster: Birigui											
Fatores ou Sub-fatores	Importância Relativa (peso) de cada sub-fator para o desempenho do Fator a este que se refere	Avaliação segundo escala "Likert" (Li)					Total	Controlabilidade sobre o fator ou sub-fator:			
		L1	L2	L3	L4	L5		CE	CG	CA	PC
	Xi	L1	L2	L3	L4	L5	$\sum XiLi$	CE	CG	CA	PC
<b>Competitividade do Cluster</b>	<b>100%</b>						<b>45,5</b>				
<b>Identidade do produto</b>	<b>10%</b>						<b>2</b>				
Padronização do produto	0%			X			0				X
Qualidade do Produto	4%				X		4	X			
Atendimento as necessidades expectativas do cliente	4%		X				-4	X			
Criação da marca referente à origem do produto	2%				X		2			X	
<b>Fatores de produção especializados</b>	<b>20%</b>						<b>9</b>				
Presença no mesmo território de:											
> fornecedores de matéria-prima	2%		X				-2				X
> fornecedores de máquinas e equipamentos	2%		X				-2				X
> serviços especializados	15%			X			0				X
> indústrias	5%				X		5	X			
> bancas	0%			X			0	X			
> transportadoras	2%				X		2	X			
> distribuidores	2%				X		2	X			
> entidades de classe	1%				X		1			X	
> escritórios de consultoria privados	1%		X				-1				X
Apoio do desenvolvimento interno de tecnologias de:											
> produção	1%				X		1			X	
> informação	3%				X		3			X	
<b>Flexibilização produtiva</b>	<b>25%</b>						<b>25</b>				
Flexibilização da estrutura organizacional das empresas para torná-las mais dinâmicas	5%				X		5		X		
Flexibilização da produção para atender:									X		

> variação dos volumes de demanda	10%				X	10					
> tendências de moda	10%				X	10		X			X
<b>Capacidade inovadora</b>	<b>20%</b>					<b>1</b>					
Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:											
> acesso a informações referentes à tendências tecnológicas	4%				X	4				X	
> desenvolvimento de novas tecnologias	4%				X	4				X	
> desenvolvimento novos produtos	4%			X		0	X				
> desenvolvimento novos processos	2%		X			-2	X				
> redução de custos através de economias externas	1%	X				-2					X
> acesso a informações de mercados consumidores	2%		X			-2				X	
> diversificação de canais de vendas/ mercados	2%			X		0	X				
Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I	1%		X			-1				X	
<b>Capital social</b>	<b>20%</b>					<b>13</b>					
Mão-de-obra qualificada nos níveis:											
> fornecedores de matéria-prima	2%				X	2					X
> bancas	1%			X		0					X
> indústrias	10%				X	10	X				
> distribuidores	1%				X	1					X
Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas	1%			X		0					X
Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas)	1%			X		0					X
Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária)	2%			X		0	X			X	
Confiança mútua entre os parceiros	2%			X		0					X
<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>5%</b>					<b>-4,5</b>					
Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster	0,5%		X			-0,5				X	
Localização dos gargalos do cluster:											
> nos fornecedores	1%	X				-2					X
> nas bancas	0%			X		0					X
> nas indústrias	1%			X		1	X				
> nos distribuidores	1%		X			-1					X
Interação com outros clusters calçadistas	0,5%	X				-1				X	
Associativismo e Representação	1%		X			-1				X	X
Existência do um órgão central regulador	0%			X		0				X	

**JAÚ**

---





> variação dos volumes de demanda	4%					X	8	X				
> tendências de moda	3%					X	6					X
<b>Capacidade inovadora</b>	<b>15%</b>						<b>5</b>					
Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:												
> acesso a informações referentes à tendências tecnológicas	5%					X	5					X
> desenvolvimento de novas tecnologias	2%					X	2					X
> desenvolvimento novos produtos	1%		X				-1	X				
> desenvolvimento novos processos	3%					X	3	X				
> redução de custos através de economias externas	1%		X				-1	X				
> acesso a informações de mercados consumidores	1%	X					-2					X
> diversificação de canais de vendas/ mercados	1%			X			0	X				
Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I	1%		X				-1					X
<b>Capital social</b>	<b>28%</b>						<b>40</b>					
Mão-de-obra qualificada nos níveis:												
> fornecedores de matéria-prima	3%						X	6				X
> bancas	7%						X	14	X			
> indústrias	7%						X	14	X			
> distribuidores	3%					X	3					X
Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas	3%					X	3					X
Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas)	2%		X				-2					X
Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária)	1%			X			0					X
Confiança mútua entre os parceiros	2%					X	2	X				
<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>11%</b>						<b>4</b>					
Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster	2%		X				-2					X
Localização dos gargalos do cluster:												
> nos fornecedores	3%						X	6				X
> nas bancas	1%						X	2	X			
> nas indústrias	1%					X	1	X				
> nos distribuidores	1%	X					-2	X				
Interação com outros clusters calçadistas	1%	X					-2	X				
Associativismo e Representação	1%					X	1					X
Existência do um órgão central regulador	1%				X		0					X



> variação dos volumes de demanda	6%	X				-6	X		
> tendências de moda	3%	X				-3	X		
<b>Capacidade inovadora</b>	<b>20%</b>					<b>-12</b>			
Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:									
> acesso a informações referentes à tendências tecnológicas	3%	X				-3	X		
> desenvolvimento de novas tecnologias	2%	X				-2	X		
> desenvolvimento novos produtos	4%	X				-8	X		
> desenvolvimento novos processos	2%	X				-2	X		
> redução de custos através de economias externas	3%			X		3			X
> acesso a informações de mercados consumidores	2%			X		2			X
> diversificação de canais de vendas/ mercados	1%			X		1			X
Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I	3%	X				-3			X
<b>Capital social</b>	<b>13%</b>					<b>-9</b>			
Mão-de-obra qualificada nos níveis:									
> fornecedores de matéria-prima	2%	X				-2	X		
> bancas	1%	X				-1	X		
> indústrias	3%			X		3			X
> distribuidores	1%	X				-1	X		
Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas	2%	X				-2			X
Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas)	1%	X				-1	X		
Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária)	2%	X				-2			X
Confiança mútua entre os parceiros	1%			X		0			X
<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>13%</b>					<b>11</b>			
Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster	1%	X				-1			X
Localização dos gargalos do cluster:									
> nos fornecedores	3%			X		3			X
> nas bancas	2%			X		2			X
> nas indústrias	1%			X		1			X
> nos distribuidores	2%			X		2			X
Interação com outros clusters calçadistas	2%			X		2			X
Associativismo e Representação	1%			X		1			X
Existência do um órgão central regulador	1%			X		1			X

Matriz de Avaliação dos <i>Clusters</i> Calçadistas (potenciais ou consolidados) do Estado de São Paulo											
Tipo de Agente do Cluster: Indústria											
Fatores e Sub-fatores de Competitividade											
Localização geográfica do Cluster: Jaú											
Fatores ou Sub-fatores	Importância Relativa (peso) de cada sub-fator para o desempenho do Fator a este que se refere	Avaliação segundo escala "Likert" (Li)					Total	Controlabilidade sobre o fator ou sub-fator:			
		L1-Existe, mas não tem ação efetiva = -2	L2-Existe, mas a ação efetiva é baixa = -1	L3-Não existe qualquer tipo de ação = 0	L4-Existe, e a ação efetiva é razoável = 1	L5-Existe e esta ação tem grande impacto = 2		CE	CG	CA	PC
	Xi	L1	L2	L3	L4	L5	$\sum XiLi$	CE	CG	CA	PC
<b>Competitividade do Cluster</b>	<b>100%</b>						<b>-4</b>				
<b>Identidade do produto</b>	<b>13%</b>						<b>9</b>				
Padronização do produto	2%	X					-4	X			
Qualidade do Produto	3%				X		6	X			
Atendimento as necessidades expectativas do cliente	5%				X		10	X			
Criação da marca referente à origem do produto	3%	X					-3	X			
<b>Fatores de produção especializados</b>	<b>28%</b>						<b>6</b>				
Presença no mesmo território de:											
> fornecedores de matéria-prima	2%				X		2			X	
> fornecedores de máquinas e equipamentos	3%	X					-3	X		X	
> serviços especializados	3%				X		6	X			
> indústrias	2%				X		2	X			
> bancas	3%				X		6	X			
> transportadoras	0%			X			0	X			
> distribuidores	0%			X			0	X		X	
> entidades de classe	3%			X			3	X		X	
> escritórios de consultoria privados	2%			X			0				X
Apoio do desenvolvimento interno de tecnologias de:											
> produção	5%	X					-5	X	X	X	
> informação	5%	X					-5	X			
<b>Flexibilização produtiva</b>	<b>7%</b>						<b>-4</b>				
Flexibilização da estrutura organizacional das empresas para torná-las mais dinâmicas	2%	X					-4	X			

Flexibilização da produção para atender:													
> variação dos volumes de demanda	3%		X			0	X						
> tendências de moda	2%		X			0	X						
<b>Capacidade inovadora</b>	<b>16%</b>					<b>-14</b>							
Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:													
> acesso a informações referentes à tendências tecnológicas	3%		X			0	X			X			
> desenvolvimento de novas tecnologias	2%		X			-2	X						
> desenvolvimento novos produtos	2%		X			-2	X						
> desenvolvimento novos processos	2%	X				-4	X	X	X				
> redução de custos através de economias externas	2%	X				-4							X
> acesso a informações de mercados consumidores	2%		X			0		X	X				
> diversificação de canais de vendas/ mercados	2%		X			0							X
Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I	1%	X				-2							X
<b>Capital social</b>	<b>18%</b>					<b>4</b>							
Mão-de-obra qualificada nos níveis:													
> fornecedores de matéria-prima	3%				X	6	X						
> bancas	3%		X			0	X						
> indústrias	3%		X			0	X						
> distribuidores	2%			X		2	X						
Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas	2%		X			-2							X
Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas)	1%		X			0							X
Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária)	1%			X		1							X
Confiança mútua entre os parceiros	3%		X			-3							X
<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>18%</b>					<b>-5</b>							
Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster	3%			X		3	X			X			
Localização dos gargalos do cluster:													
> nos fornecedores	2%		X			0						X	
> nas bancas	2%		X			-2						X	
> nas indústrias	3%		X			0						X	
> nos distribuidores	2%		X			-2						X	
Interação com outros clusters calçadistas	2%		X			0						X	
Associativismo e Representação	2%		X			0						X	
Existência do um órgão central regulador	2%	X				-4		X					



> variação dos volumes de demanda	7%					X	14	X			
> tendências de moda	4%				X		4	X			
<b>Capacidade inovadora</b>	<b>18%</b>						<b>11</b>				
Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:											
> acesso a informações referentes à tendências tecnológicas	2%				X		2				X
> desenvolvimento de novas tecnologias	2%			X			0				X
> desenvolvimento novos produtos	3%					X	6	X			
> desenvolvimento novos processos	2%				X		2	X			
> redução de custos através de economias externas	3%				X		3				X
> acesso a informações de mercados consumidores	2%				X		2				X
> diversificação de canais de vendas/ mercados	2%		X				-2	X			
Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I	2%		X				-2				X
<b>Capital social</b>	<b>18%</b>						<b>-8</b>				
Mão-de-obra qualificada nos níveis:											
> fornecedores de matéria-prima	3%		X				-3	X			
> bancas	2%			X			0	X			
> indústrias	4%		X				-4	X			
> distribuidores	2%				X		2	X			
Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas	1%		X				-1				X
Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas)	2%				X		2				X
Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária)	2%		X				-2				X
Confiança mútua entre os parceiros	2%				X		-2	X			
<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>15%</b>						<b>13</b>				
Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster	3%				X		3				X
Localização dos gargalos do cluster:											
> nos fornecedores	2%				X		2	X			
> nas bancas	1%		X				-1	X			
> nas indústrias	3%					X	6	X			
> nos distribuidores	2%				X		2	X			
Interação com outros clusters calçadistas	2%				X		2	X			
Associativismo e Representação	1%		X				-1				X
Existência do um órgão central regulador	1%			X			0				X



Matriz de Avaliação dos <i>Clusters</i> Calçadistas (potenciais ou consolidados) do Estado de São Paulo											
Tipo de Agente do Cluster: Indústria											
Fatores e Sub-fatores de Competitividade											
Localização geográfica do Cluster: Jauí											
Fatores ou Sub-fatores	Importância Relativa (peso) de cada sub-fator para o desempenho do Fator a este que se refere	Avaliação segundo escala "Likert" (Li)					Total	Controlabilidade sobre o fator ou sub-fator:			
		L1-Existe, mas não tem ação efetiva = -2	L2-Existe, mas a ação efetiva é baixa = -1	L3-Não existe qualquer tipo de ação = 0	L4-Existe, e a ação efetiva é razoável = 1	L5-Existe e esta ação tem grande impacto = 2		CE	CG	CA	PC
	Xi	L1	L2	L3	L4	L5	$\sum XiLi$	CE	CG	CA	PC
<b>Competitividade do Cluster</b>	<b>100%</b>						<b>-28</b>				
<b>Identidade do produto</b>	<b>11%</b>						<b>-9</b>				
Padronização do produto	2%		X				-2	X			
Qualidade do Produto	3%		X				-3	X			
Atendimento as necessidades expectativas do cliente	4%		X				-4	X			
Criação da marca referente à origem do produto	2%			X			0	X			
<b>Fatores de produção especializados</b>	<b>25%</b>						<b>7</b>				
Presença no mesmo território de:											
> fornecedores de matéria-prima	3%				X		3	X			
> fornecedores de máquinas e equipamentos	3%		X				-3	X			
> serviços especializados	2%					X	4	X			
> indústrias	5%				X		5	X			
> bancas	1%					X	2	X			
> transportadoras	2%			X			0	X			
> distribuidores	2%			X			0	X			
> entidades de classe	1%				X		1				X
> escritórios de consultoria privados	1%			X			0				X
Apoio do desenvolvimento interno de tecnologias de:											
> produção	2%		X				-2	X			
> informação	3%		X				-3	X			
<b>Flexibilização produtiva</b>	<b>22</b>						<b>-12</b>				
Flexibilização da estrutura organizacional das empresas para torná-las mais dinâmicas	5%				X		5	X			

Flexibilização da produção para atender:													
> variação dos volumes de demanda	9%		X					-9	X				
> tendências de moda	8%		X					-8	X				
<b>Capacidade inovadora</b>	<b>18%</b>							<b>-17</b>					
Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:													
> acesso a informações referentes à tendências tecnológicas	3%			X				0	X				
> desenvolvimento de novas tecnologias	2%		X					-2	X				
> desenvolvimento novos produtos	3%		X					-3	X				
> desenvolvimento novos processos	3%	X						-6	X				
> redução de custos através de economias externas	1%	X						-2				X	
> acesso a informações de mercados consumidores	2%			X				0				X	
> diversificação de canais de vendas/ mercados	2%			X				0				X	
Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I	2%	X						-4				X	
<b>Capital social</b>	<b>14%</b>							<b>5</b>					
Mão-de-obra qualificada nos níveis:													
> fornecedores de matéria-prima	2%					X		4				X	
> bancas	1%			X				0	X				
> indústrias	4%				X			4	X				
> distribuidores	1%				X			1				X	
Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas	1%		X					-1				X	
Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas)	1%		X					-1				X	
Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária)	2%		X					-2				X	
Confiança mútua entre os parceiros	2%			X				0	X				
<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>10%</b>							<b>-2</b>					
Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster	1%				X			1				X	
Localização dos gargalos do cluster:													
> nos fornecedores	1%		X					-1					X
> nas bancas	1%		X					-1	X				
> nas indústrias	2%					X		4	X				
> nos distribuidores	1%	X						-2	X				
Interação com outros clusters calçadistas	2%	X						-4	X				
Associativismo e Representação	1%				X			1				X	
Existência do um órgão central regulador	1%			X				0				X	



> variação dos volumes de demanda	3%	X				-3			X
> tendências de moda	2%				X	4			X
<b>Capacidade inovadora</b>	<b>18%</b>					<b>1</b>			
Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:									
> acesso a informações referentes à tendências tecnológicas	3%			X		3	X		
> desenvolvimento de novas tecnologias	2%	X				-2	X		
> desenvolvimento novos produtos	3%	X				-6	X		
> desenvolvimento novos processos	2%				X	4	X		
> redução de custos através de economias externas	3%			X		3	X		
> acesso a informações de mercados consumidores	2%			X		2	X		
> diversificação de canais de vendas/ mercados	1%	X				-1	X		
Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I	2%	X				-2			X
<b>Capital social</b>	<b>16%</b>					<b>7</b>			
Mão-de-obra qualificada nos níveis:									
> fornecedores de matéria-prima	3%			X		3			X
> bancas	2%			X		2			X
> indústrias	3%			X		3			X
> distribuidores	3%		X			0			X
Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas	1%			X		1	X		
Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas)	1%	X				-2	X		
Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária)	1%	X				-2			X
Confiança mútua entre os parceiros	2%			X		2			X
<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>11%</b>					<b>5</b>			
Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster	1%			X		1			X
Localização dos gargalos do cluster:									
> nos fornecedores	2%			X		2	X		
> nas bancas	1%			X		2			X
> nas indústrias	2%		X			0	X		
> nos distribuidores	1%			X		2	X		
Interação com outros clusters calçadistas	2%	X				-2			X
Associativismo e Representação	1%			X		1			X
Existência do um órgão central regulador	1%	X				-1			X



> variação dos volumes de demanda	5%		X				-5	X				
> tendências de moda	4%				X		4	X				
<b>Capacidade inovadora</b>	<b>22%</b>						<b>12</b>					
Estruturação de alianças estratégicas no sentido promover:												
> acesso a informações referentes à tendências tecnológicas	2%				X		2				X	
> desenvolvimento de novas tecnologias	3%		X				-3	X				
> desenvolvimento novos produtos	5%				X		5	X				
> desenvolvimento novos processos	2%				X		0	X				
> redução de custos através de economias externas	3%				X		0				X	
> acesso a informações de mercados consumidores	2%				X		2				X	
> diversificação de canais de vendas/ mercados	3%					X	6	X				
Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I	2%				X		0				X	
<b>Capital social</b>	<b>16%</b>						<b>9</b>					
Mão-de-obra qualificada nos níveis:												
> fornecedores de matéria-prima	3%				X		3	X				
> bancas	1%				X		1		X			
> indústrias	4%				X		4	X				
> distribuidores	2%				X		2	X				
Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas	1%		X				-1				X	
Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadológicas, tecnológicas e econômicas)	2%		X				-2				X	
Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (ex. contratos, joint ventures, participação acionária)	1%			X			0				X	
Confiança mútua entre os parceiros	2%				X		2				X	
<b>Dinâmica organizacional do cluster</b>	<b>12%</b>						<b>10</b>					
Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do cluster	3%				X		3				X	
Localização dos gargalos do cluster:												
> nos fornecedores	1%				X		1	X				
> nas bancas	1%				X		0	X				
> nas indústrias	2%				X		2	X				
> nos distribuidores	1%				X		1	X				
Interação com outros clusters calçadistas	2%				X		2				X	
Associativismo e Representação	1%				X		1					X
Existência do um órgão central regulador	1%				X		0				X	