



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA – CAMPUS I

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UMARAC DA NÓBREGA BORGES

ANÁLISE DOS RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO PROMOS NO
APL DE CALÇADOS DE PATOS – PB: ESTUDO DE CASO

JOÃO PESSOA – PB
2011

UMARAC DA NÓBREGA BORGES

**ANÁLISE DOS RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO PROMOS NO
APL DE CALÇADOS DE PATOS – PB: ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro de Tecnologia da Universidade Federal da Paraíba, Campus I – João Pessoa – PB, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão da Produção

Subárea: Tecnologia, Trabalho e Organização

Professora Orientadora: Maria de Lourdes Barreto Gomes, *Dsc.*

**JOÃO PESSOA – PB
2011**

B732a Borges, Umarac da Nóbrega

Análise dos resultados da implantação do projeto PROMOS no APL de calçados de Patos – PB: estudo de caso. / Umarac da Nóbrega Borges – João Pessoa: UFPB, 2011.

159f. il.:

Orientadora: Profa. Dra. Maria de Lourdes Barreto Gomes

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal da Paraíba. Centro de Tecnologia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

1. Desenvolvimento regional 2. Arranjo produtivo local 3. Projeto Promos/Sebrae 4. Indústria calçadista I. Título

UFPB/BC

CDU: 658.5(043)

UMARAC DA NÓBREGA BORGES

**ANÁLISE DOS RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO PROMOS NO
APL DE CALÇADOS DE PATOS – PB: ESTUDO DE CASO**

Área de Concentração: Gestão da Produção

Subárea: Tecnologia, Trabalho e Organização

BANCA EXAMINADORA

Profa. Maria de Lourdes Barreto Gomes, *Dsc.*

Orientador(a)

Profa. Maria Silene Alexandre Leite, *Dsc.*

Examinador(a) Interno(a)

Profa. Virgínia Motta Aguiar, *Dsc.*

Examinador(a) Externo(a)

*Às professoras
Maria do Socorro Márcia Lopes Souto
e Maria de Lourdes Barreto Gomes,
dedico.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, inteligência suprema, causa primária de todas as coisas.

À minha mãe, D. Maria José, que mesmo não tendo oportunidade de prosseguir nos estudos, conseguiu realizar-se através de todos os seus filhos, sem exceção.

Às professoras Maria do Socorro Márcia Lopes Souto e Maria de Lourdes Barreto Gomes, verdadeiros anjos guardiães na minha vida acadêmica.

Ao professor Paulo Adissi, pelo reconhecimento ao período em que me dediquei ao PPGEF.

Às secretárias Rosângela Herculano e D. Ana pela paciência que tiveram comigo, mas acima de tudo, pela forma como se doaram e se doam ao PPGEF buscando atender sempre às necessidades de todos que as procuram.

À amiga Francislene Lira, pelos vários momentos de estudos em que adentrávamos pela madrugada realizando os trabalhos exigidos pelos professores e, acima de tudo, pela torcida e palavras de apoio nos momentos de dificuldade.

À amiga e professora Liane Freitas, pela contribuição na fase de elaboração da dissertação, cujo auxílio resgatou fatores motivacionais que foram imprescindíveis para a conclusão desta pesquisa.

Ao amigo Francisco Kegenaldo, pelo auxílio nos trabalhos de campo.

Ao irmão Ubiratan Borges, pelo suporte na fase da pesquisa de campo.

Ao compadre Expedito, pela semente plantada a alguns anos.

À minha esposa Neuma, e nossos filhos Gustavo e Geovanna, pela compreensão e apoio nos momentos em que necessário se fez ausentar-me do convívio familiar.

Em especial, à minha amiga Maria Sueli dos Santos Rocha (*in Memoriam*) que tanto torceu por este momento e que não pode contemplá-lo em vida.

RESUMO

O desenvolvimento de empresas caracterizadas como integrantes de Arranjos Produtivos Locais (APLs) tem se mostrado, em várias partes do mundo, como uma alternativa para o desenvolvimento econômico da região onde estão inseridas. Não obstante, é importante observar que o sucesso desse desenvolvimento está associado aos benefícios oriundos do alto grau de cooperação entre as empresas que compõem tais arranjos. Esta dissertação trata de uma análise dos resultados da implantação da Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais, desenvolvida pelo Projeto Promos/Sebrae e aplicada no APL de calçados da cidade de Patos, localizada no interior da Paraíba. O estudo buscou verificar quais os fatores críticos de sucessos e insucessos na implantação do referido projeto, bem como, identificar na literatura qual o conceito mais apropriado para definir concentrações geográficas como a do APL estudado. Para tal, desenvolveu uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, na forma de um estudo de caso com as vinte empresas que compunham o grupo de vanguarda do projeto. Como variáveis da pesquisa foram definidas: as ações desenvolvidas pelo Projeto Promos, os fatores determinantes para a formação de APL, e a sustentabilidade do próprio projeto. Nesse contexto, a pesquisa se apropriou de indicadores utilizados pela metodologia do Projeto Promos, comparando-os em momentos distintos. Os resultados mostram de forma bastante clara quais os fatores que contribuíram positiva e negativamente, concluindo que não houve sustentabilidade das ações, o que caracteriza o insucesso do projeto quando analisado os seus resultados em âmbito geral.

Palavras-chave: Desenvolvimento regional. Arranjo produtivo local. Projeto Promos/Sebrae, Indústria calçadista.

ABSTRACT

The development of companies characterized as members of clusters (APLs) has if shown, in several parts of the world, as a alternative for the economical development of the area where are inserted. In spite of, it is important to observe that the success of that development is associated to the benefits originating from of the high cooperation degree among the companies that compose such arrangements. This dissertation treats of an analysis of the results of the implantation of the Methodology of Development of Local Productive Arrangements, developed by the Project Promos/Sebrae and applied in APL of shoes of the city of Patos, located state of Paraíba. The study looked for to verify which the critical factors of successes and failures in the implantation of the referred project, as well as, to identify in the literature which the most appropriate concept to define geographical concentrations as the one of studied APL. For such, it developed a research of exploratory and descriptive nature, in the form of a case study with the twenty companies that composed the group of vanguard of the project. As variables of the research were defined: the actions developed by the Projeto Promos, the decisive factors for the formation of APL, and the sustainability of the own project. In that context, the research appropriated of indicators used by Projeto Promos's methodology, comparing them in different moments. The results show in a clear plenty way which the factors that contributed in a positive and negative way, ending that there was not sustainability of the actions, what characterizes the failure of the project when analyzed their results in general extent.

Palavras-chave: development of the area, cluster, project Promos/Sebrae, industry of shoes.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABICALÇADOS.....	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
APL.....	Arranjo Produtivo Local
ASSPA.....	Associação dos Sapateiros de Patos
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CTCC.....	Centro de Tecnologia do Couro e do Calçado
EUA.....	Estados Unidos da América
FIEP	Federação das Indústrias do Estado da Paraíba
GTP.....	Grupo de Trabalho Permanente
IBGE.....	Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing Industrial
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MDIC.....	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MTE.....	Ministério do Trabalho e Emprego
NPL.....	Núcleo Produtivo Local
ONGs.....	Organizações Não-Governamentais
PAC	Plano de Aceleração do Crescimento
PEA.....	População Economicamente Ativa
PIB.....	Produto Interno Bruto
PME.....	Pequena e Micro Empresa
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPA.....	Plano Plurianual de Ações
PROMOS.....	Câmara de Comércio, Indústria e Artesanato de Milão
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SEBRAE.....	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI.....	Serviço Social da Indústria
SINDICALÇADOS...	Sindicato das Indústrias de Calçados do Estado da Paraíba
SPL	Sistema Produtivo Local
UGP	Unidade de Gestão do Projeto

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Configurações do NPL, APL e SPL	43
Figura 2 – Estados brasileiros beneficiados pelo projeto Promos/Sebrae.....	45
Figura 3 – Eixos de atuação do projeto Promos/Sebrae.....	48
Figura 4 – Vetores de atuação do projeto Promos/Sebrae	51
Figura 5 – Resultados esperados por eixo de atuação.....	52
Figura 6 – Eixos, vetores de atuação e resultados esperados em cada eixo.....	56
Figura 7 – Grau de evolução do APL.....	57
Figura 8 – Universo de empresas do APL	59
Figura 9 – Distribuição da produção de calçados no Brasil, por região, em 2007.....	68
Figura 10 – Localização do APL de Patos no estado da Paraíba	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de empresas por tempo de existência, na fase final do projeto	97
Gráfico 2 – Percentual de empresários por tempo de atuação no segmento de calçados....	97
Gráfico 3 – Percentual de empresas por aspecto legal	98
Gráfico 4 – Percentual de empresários por grau de instrução	100
Gráfico 5 – Percentual de empresas que adotaram algum tipo de cooperação.....	102
Gráfico 6 – Percentual de empresas por modalidades de cooperação adotadas.....	102
Gráfico 7 – Percentual de empresas por participação em organizações coletivas.....	105
Gráfico 8 – Percentual de empresas que buscaram alguma forma de assessoria	107
Gráfico 9 – Percentual de empresas por entidades acessadas	108
Gráfico 10 – Evolução do nível de emprego	110
Gráfico 11 – Evolução do volume médio mensal de produção	113
Gráfico 12 – Produtividade física das empresas (produtos/pessoa)	116
Gráfico 13 – Percentual de empresas por categorias de inovações utilizadas simultaneamente.....	118
Gráfico 14 – Percentual de empresas por tipo de inovações introduzidas no processo produtivo	119
Gráfico 15 – Margem média de lucro praticada pelas empresas	123
Gráfico 16 – Percentual de empresas que usam algum tipo de identificação (marca)	126
Gráfico 17 – Evolução do volume médio mensal de vendas.....	130
Gráfico 18 – Evolução do faturamento médio mensal	132
Gráfico 19 – Produtividade geral das empresas (R\$/pessoa)	133
Gráfico 20 – Percentual de empresas por instrumentos de venda utilizados.....	134
Gráfico 21 – Percentual de empresas por canais de venda utilizados	136

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características chaves dos Arranjos Organizacionais	31
Quadro 2 – Conceituação sobre APL	41
Quadro 3 – Focos de Trabalho	52
Quadro 4 – Indicadores (Complementares) de Resultados	60
Quadro 5 – Indicadores Setoriais Relativos à Dinâmica de Distrito	61
Quadro 6 – Indicadores Setoriais Relativos ao Desenvolvimento Empresarial e Organização da Produção.....	62
Quadro 7 – Indicadores Setoriais Relativos à Informação e Acesso a Mercados	64
Quadro 8 – Definição das Variáveis e Indicadores	78
Quadro 9 – Aspectos Relacionados ao Desenvolvimento das Ações do Projeto e seus Resultados	141
Quadro 10 – Objetivos pretendidos/alcançados e sua localização no texto	150

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exportações brasileiras de calçados em 2010.....	69
Tabela 2 – Evolução do volume médio mensal da produção por empresa	115

SUMÁRIO

1 CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA	16
1.1 Considerações Iniciais	16
1.2 Formulação do Problema.....	19
1.3 Justificativa.....	21
1.4 Objetivos.....	24
1.4.1 Objetivo Geral	24
1.4.2 Objetivos Específicos	24
1.5 Estrutura do Trabalho	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 A Formação de Aglomerados Empresariais	26
2.2 Aglomerados Empresariais e o Desenvolvimento Regional	34
2.3 Arranjos Produtivos Locais	40
2.4 Projeto Promos/Sebrae	44
2.4.1 Metodologia do Projeto Promos	47
2.4.1.1 Eixo 1: Dinâmica de Distrito	48
2.4.1.2 Eixo 2: Desenvolvimento Empresarial e Organização da Produção	49
2.4.1.3 Eixo 3: Informação e Acesso a Mercados	50
2.4.2 Vetores de Atuação.....	50
2.4.3 Resultados Esperados	52
2.4.3.1 Resultados Esperados no Eixo 1: Dinâmica de Distrito	53
2.4.3.2 Resultados Esperados no Eixo 2: Desenvolvimento Empresarial e Organização da Produção	54
2.4.3.3 Resultados Esperados no Eixo 3: Informação e Acesso a Mercados	55
2.4.4 Monitoramento e Avaliação	56
2.4.4.1 Aplicabilidade dos Indicadores ao Projeto	59
2.4.4.2 Indicadores de Resultados	60
2.5 O Setor Calçadista no Brasil.....	66
2.5.1 O Segmento de Calçados no Nordeste	68
2.5.2 A Indústria de Calçados da Paraíba.....	70
2.6 Considerações acerca do referencial teórico	70
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	72
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	72

3.2 Ambiente da Pesquisa.....	74
3.3 Desenvolvimento da Pesquisa	75
3.4 Coleta de Dados e Instrumento de Pesquisa.....	76
3.5 Definição das Variáveis.....	76
3.6 Variáveis de Investigação e Indicadores	78
3.7 Dados, Análise e Interpretação	87
3.7.1 Tipos de Dados	87
3.7.2 Técnicas de Coleta	87
3.7.3 Análise de Dados	88
3.8 Limitações da Pesquisa.....	88
4 ANÁLISE DOS DADOS	89
4.1 O Segmento de Calçados em Patos – PB	89
4.1.1 Caracterização geral do APL calçadista de Patos.....	90
4.1.2 Nível de emprego.....	91
4.1.3 Classificação dos produtos	92
4.1.4 Tecnologia das empresas	93
4.1.5 Localização de fornecedores	94
4.1.6 Mercado consumidor	94
4.1.7 Financiamento da produção.....	94
4.2 Análise dos Dados Coletados	95
4.2.1 Caracterização geral das empresas e perfil dos empresários.....	96
4.2.2 Ações e sustentabilidade do projeto	101
4.2.2.1 Nível de cooperação ou associativismo.....	101
4.2.2.2 Nível de participação em organizações coletivas.....	104
4.2.2.3 Nível de aceitação de assessorias de entidades parceiras	106
4.2.2.4 Desenvolvimento empresarial e organização da produção	109
4.2.2.5 Nível do volume médio mensal da produção	113
4.2.2.6 Introdução de inovações no processo produtivo	117
4.2.2.7 Nível de remuneração dos funcionários	120
4.2.2.8 Margem média de lucro praticada pelas empresas	123
4.2.2.9 Processos de identidade local e certificação de qualidade	125
4.2.2.10 Evolução do volume de crédito obtido.....	127
4.2.2.11 Informação e acesso a mercado	129
4.2.2.12 Instrumentos de venda	134

4.2.2.13 Destino dos produtos fabricados pelas empresas	137
4.2.3 Fatores determinantes para a formação de APL	139
4.3 Aspectos relacionados ao desenvolvimento das ações do projeto e seus resultados...	140
5 CONCLUSÕES	147
5.1 Considerações Finais	147
5.2 Recomendações Acerca dos Aspectos Negativos	150
5.3 Recomendações para Trabalhos Futuros	153
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	155
ANEXO	160

1 CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Para uma melhor compreensão sobre o tema da pesquisa, apresenta-se neste capítulo introdutório alguns conceitos básicos relacionados a Arranjos Produtivos Locais. Será feita uma breve explanação acerca da origem dos estudos sobre este tema, como ele vem sendo difundido no Brasil e a sua importância para o desenvolvimento econômico do país.

O capítulo apresenta o problema a ser pesquisado, considerando os motivos de ordem prática e teórica que justificam a sua realização, além de apresentar os objetivos a serem alcançados ao longo da realização da pesquisa.

1.1 Considerações Iniciais

O processo de globalização desencadeado a partir das últimas décadas do século passado vem impondo aos agentes responsáveis pela formulação de políticas de desenvolvimento uma reformulação nos conceitos e formas de pensar a organização produtiva. A busca incessante pela maximização da eficácia dos investimentos produtivos associada ao aumento do poder de competitividade das organizações é um fato em diversas partes do mundo.

Ao mesmo tempo, o surgimento de novas formas de organizações industriais, bem como o fenômeno da concentração geográfica de empresas associado a um processo de cooperação entre estas, constituindo as chamadas redes de cooperação, vêm proporcionando em determinadas cadeias produtivas, elementos responsáveis por vantagens competitivas para as participantes. Essas vantagens são obtidas através da compra de insumos e contratação de mão-de-obra; acesso às informações, às tecnologias e às instituições, entre outros fatores.

Nesse contexto Child e Faulkner (2000), versam sobre as redes de cooperação como sendo uma forma de relacionamento interorganizacional onde as empresas envolvidas, fortalecidas pelo aspecto cooperativo, criam forças para atuarem em ambientes institucionais turbulentos e competitivos. Esse tipo de estrutura pode oferecer vantagens colaborativas significantes para as organizações, sobretudo àquelas às quais faltam competências e recursos, através da complementaridade em ativos, em novos conhecimentos e em aprendizado mútuo.

De forma sucinta Porter (2005), define redes de cooperação como sendo “o método organizacional de atividades econômicas através da coordenação e/ou cooperação interfirmas”. A formação destas pode acontecer para qualquer tipo de segmento de empresas, sejam elas de manufatura ou de serviços.

No contexto das redes de cooperação, está inserido o conceito de Arranjo Produtivo Local (APL). Este, segundo Lastres e Cassiolato (2005), são conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais localizados em um mesmo território, que desenvolvem atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. Geralmente incluem empresas – produtoras de serviços finais, fornecedoras de equipamentos e outros insumos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, cooperativas, associações e representações etc – e demais organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento.

É possível encontrar na literatura especializada, conceitos relacionados a este tema, aonde alguns autores apresentam uma visão diferenciada acerca das várias denominações dadas a estes tipos de redes cooperativas. Casarotto Filho e Pires (2001), por exemplo, apresentam as definições de Sistemas Produtivos Locais e *Clusters* esclarecendo a diferenciação entre eles.

Segundo estes autores, Sistemas Produtivos Locais são redes cooperativas de negócios que se caracterizam pela concentração territorial, pela especialização em torno de um produto ou segmento e pela prática da solidariedade entre os diversos atores. Já os *Clusters*, são caracterizados também pela concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um segmento específico, envolvendo fornecedores, maquinarias, serviços e infra-estrutura, no entanto, não há um regime ou prática da solidariedade entre os diversos atores envolvidos.

Essas e outras definições serão apresentadas com mais detalhes no capítulo pertinente ao embasamento teórico desta pesquisa. De antemão, é oportuno ressaltar que este estudo pode e deve contribuir também para uma verificação de qual conceito é mais apropriado para definir tais estruturas.

Ainda compartilhando desta visão, Zapata *et al.* (2007), afirmam que um APL pode ser definido como sendo uma aglomeração territorial de agentes econômicos, políticos e sociais, que têm como foco um conjunto específico de atividades econômicas e que de alguma forma apresentam vínculos entre si.

Por fim, pode-se observar que o Arranjo Produtivo Local acaba sendo também uma das formas de constituição de redes de cooperação entre empresas. Nesta perspectiva, Machado (2003) relata que os resultados positivos, tanto no aspecto social quanto no econômico, obtidos por diversos agrupamentos de empresas no mundo, como os da Itália, França, Espanha, Alemanha, EUA e países do terceiro mundo, motivaram a retomada da

discussão sobre o papel das redes de cooperação na competitividade das empresas.

Ainda segundo esta autora, o exemplo mais conhecido e que se destaca não só pelo alto grau de cooperativismo, mas também pelos resultados obtidos, é o da chamada Terceira Itália, região central do país, onde se verificou diversos casos bem sucedidos de pequenas empresas concentradas geograficamente, destinadas à produção de bens de consumo e com características diferindo do modelo tradicional fordista.

Os distritos de Brenta, Marsha e Sassuolo, localizados na região da Terceira Itália; sendo os dois primeiros, responsáveis pela produção de calçados, e o último, responsável pela produção de cerâmicas de revestimento; são exemplos típicos de arranjos produtivos com características bastante comuns, destacando-se entre elas: a grande quantidade de concentração de pequenas empresas (algo entre 300 e 500 unidades); especializadas em várias fases do processo produtivo, com ênfase na inovação e no *design*; presença de indústrias de máquinas e equipamentos com grau de competitividade internacional; existência de uma intensa cooperação vertical (do tipo cliente-fornecedor); presença de alguma cooperação horizontal (entre as empresas concorrentes); ênfase na exportação; e a presença de agentes que coordenam a cadeia produtiva.

Outros exemplos bem sucedidos e que apresentam características semelhantes aos da Itália são os casos da Europa, inicialmente na Alemanha e na França, e mais recentemente, na Espanha e em Portugal. Nos demais casos europeus, algumas características diferem do modelo italiano, tais como o porte das empresas e o grau de participação do governo. Nos Estados Unidos, o caso mais conhecido é o do Vale do Silício, no estado da Califórnia, caracterizado como uma região especializada na produção de bens com base na micro-eletrônica.

No Brasil, já existe um número considerável de aglomerados produtivos dos mais variados segmentos, entre eles o das indústrias de calçados que, segundo Caporali e Volker (2004), já somavam em 2004 mais de 6.000 empresas em todo o Brasil, e respondiam no mesmo período pelo emprego formal de mais de 200.000 pessoas.

De acordo com Cândido (2001), dentre os pólos que mais se destacavam nesse segmento, estavam os das regiões do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul e o de Franca em São Paulo. No entanto, merecia destaque já àquela época, o surgimento no cenário nacional de outros pólos como os dos estados do Ceará e Paraíba.

No Ceará, ainda segundo Cândido (2001) a concentração ocorria na região do cariri, predominantemente nas cidades de Juazeiro do Norte, Crato e Barbalhas. Na Paraíba, apesar de algumas poucas empresas de grande porte localizadas na capital, João Pessoa, a

concentração maior, de pequenas e médias empresas, ocorria nas cidades de Campina Grande e Patos, respectivamente nas regiões do agreste e sertão do estado.

1.2 Formulação do Problema

No Brasil, nos últimos anos, o assunto desenvolvimento regional, vem tomando cada vez mais uma importância crescente nos debates e na formulação de políticas públicas. Recentemente, o tema foi resgatado pelo atual governo, e passou a constituir-se em um dos grandes objetivos do Plano Plurianual de Ações do Governo Federal (PPA). Ressalta-se ainda que essa prioridade no combate às desigualdades regionais está claramente reafirmada no Plano de Aceleração do Crescimento (PAC), no qual se destacam projetos e ações voltados às regiões menos desenvolvidas do país (MDIC, 2008).

Nesse contexto, encontra-se inserida a temática dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) como um dos eixos primordiais ao desenvolvimento do país como um todo. A importância dada pelo governo federal a este assunto é percebida a partir do momento em que o tema APL é inserido no âmbito do PPA 2004-2007. Por dar continuidade ao projeto de desenvolvimento nacional, também foi incluído no PPA 2008-2011, por meio do Programa 0419 – Desenvolvimento de Micro, Pequenas e Médias Empresas. Na ocasião foi criado o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL), editados pela Portaria Interministerial n.º 200 de 03/08/2004, reeditada em 24/10/2005, 31/10/2006 e, por último, em 24/04/2008. Este grupo é composto por 33 instituições governamentais e não-governamentais de abrangência nacional, e tem como principal objetivo adotar uma metodologia de apoio integrado a arranjos produtivos locais, com base na articulação de ações governamentais (MDIC, 2008).

Dentro dessa conjuntura surge o Projeto Promos, uma parceria do Sebrae com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Agência Promos, da Câmara de Comércio, Indústria e Artesanato de Milão, na Itália, cujo objetivo era implantar o modelo de promoção do desenvolvimento das micro e pequenas empresas dos distritos industriais italianos em quatro pólos industriais brasileiros: o pólo moveleiro de Paragominas, no Pará; o pólo de moda íntima de Nova Friburgo, no Rio de Janeiro; o pólo de confecções e artesanato de Tobias Barreto, em Sergipe; e o pólo de Calçados de Campina Grande, na Paraíba (CAPORALI e VOLKER, 2004). Este último compreendido pelos pólos calçadistas das cidades de Campina Grande e Patos, sendo o pólo de calçados da cidade de Patos o objeto de estudo deste trabalho.

A formação de atividades produtoras de couros curtidos e de calçados em base industrial é relativamente recente nos sertões, assim como em todo o país. Galvão (1999) relata que no Brasil, essas atividades só foram iniciadas no final do século dezenove, a princípio no Rio Grande do Sul, desenvolvidas por colonos alemães que ali se instalaram em meados daquele século.

Na Paraíba, segundo Albuquerque (1998), a implantação de um curtume na cidade de Campina Grande, no ano de 1923, é tida como o marco inicial do processo de industrialização do couro, não apenas na cidade, mas também no interior paraibano.

Em Patos, embora não haja registros que possam confirmar uma data, acredita-se que tais atividades só foram iniciadas por volta dos anos trinta, um pouco depois de Campina Grande (KEHRLE, 2006). No entanto, esta cidade há muito disputa com Campina Grande a hegemonia da produção informal de calçados no estado.

Segundo Caporali e Volker (2004), por reunir características que o define como sendo um pólo produtor de calçados e juntamente com Campina Grande compreenderem o pólo calçadista da Paraíba, e após participar de um processo seletivo dentre diversos APLs espalhados pelo país, o APL de calçados de Patos passou a ser objeto de atuação do Projeto Promos.

O Projeto Promos tinha como objetivo principal a promoção e o desenvolvimento das regiões onde se localizavam os APLs selecionados através de uma série de ações que visavam o fortalecimento e a consolidação de *clusters* empresariais e da mobilização de capitais sociais intangíveis existentes nessas regiões. Contribuiria entre outros aspectos para a melhoria da eficiência produtiva das empresas, a criação de uma competitividade cooperativa, geração de emprego e renda, mobilização e participação consciente de atores sociais importantes no processo de facilitação e sustentabilidade das ações empreendidas (CAPORALI e VOLKER, 2004).

O processo de monitoramento e avaliação do projeto se deu através de duas classes de indicadores: os de processos (que monitoravam a implantação dos componentes do programa) e os de resultados (que avaliavam a consecução dos objetivos específicos). Sendo assim, os indicadores de resultados podem ser entendidos como um instrumento de avaliação dos efeitos das ações implementadas pelo programa, a partir dos objetivos a que se propunha.

Todas as avaliações ocorreram durante a fase de execução do projeto, sendo o monitoramento dos indicadores de processos executado ao longo do período de realização do programa e a avaliação dos resultados na fase final do mesmo. Em ambas as situações, existia ainda a presença efetiva dos diversos atores envolvidos no projeto, tais como: coordenadores,

consultores, técnicos, associações, empresários e os diversos parceiros (bancos, prefeitura, governo do estado, SESI, SENAI, CTCC, entre tantos outros).

O que a presente pesquisa se propôs a avaliar foi a situação atual do APL após a conclusão do projeto, considerando, de fato, a saída dos atores que participaram de forma efetiva e que respondiam pela condução e gestão das ações.

Nesse contexto, após terem sido cumpridas todas as etapas de implantação do referido projeto, surgiram as preocupações que nortearam este estudo, no qual buscou-se responder, em síntese, a seguinte pergunta-chave: **“Quais os resultados das ações de implantação do Projeto Promos no Arranjo Produtivo Local de Calçados de Patos – PB?”**.

1.3 Justificativa

Ao longo dos anos, o estudo da cooperação de redes de empresas vem ganhando cada vez mais destaque, seja pela quantidade de pesquisas realizadas, bem como, pelo número de ações governamentais, estabelecimento de políticas públicas e aplicações na esfera empresarial. Tal crescimento aumenta o interesse de instituições de fomento, bem como, desperta o interesse de pesquisadores relativamente à eficácia econômica e social dos arranjos.

O estudo das aglomerações produtivas, mais comumente chamadas no Brasil de Arranjos Produtivos Locais, ou apenas “APLs”, ganhou impulso nas últimas décadas em virtude da importância de algumas experiências bem-sucedidas de desenvolvimento de capacitações produtivas e empresariais nesse tipo de organização territorial da produção. Além disso, essas estruturas produtivas localizadas passaram a ser crescentemente foco da atenção de diversos órgãos públicos e instituições por meio de ações e medidas de apoio e ao desenvolvimento da competitividade das empresas locais (LASTRES e CASSIOLATO, 2006).

Os arranjos produtivos locais, dentre os diversos tipos de aglomerações empresariais em redes, destacam-se por serem associações entre empresas de pequeno e médio porte (PMEs) que se reúnem com o intuito de aumentar a sua competitividade perante o mercado em que atuam (LASTRES e CASSIOLATO, 2006).

Dentre os interesses da pesquisa relativa a redes de empresas, e mais especificamente a arranjos produtivos locais, pode ser destacada a investigação a respeito das vantagens obtidas pelas organizações atuando em conjunto e em relações de cooperação. Nesta

perspectiva, Casarotto Filho e Pires (2001) apontam o exemplo italiano, para o qual, na visão deles, a competitividade das MPEs reside no seu sistema cooperativo. A partir deste exemplo, tais autores afirmam ainda que pouco provavelmente encontra-se uma pequena empresa isolada que seja sustentável, mas grupos de pequenas empresas competitivas, sejam elas complementares ou concorrentes.

No contexto da competitividade e cooperação empresarial os autores Child e Faulkner (2000) afirmam que as empresas reunidas complementam-se umas às outras proporcionando vantagens colaborativas significantes. Apesar disso, Machado (2003), aponta os benefícios da aglomeração a partir de duas perspectivas: economias internas e externas, na qual, as economias externas são originadas no mercado, na tecnologia e na organização social ou da produção.

De uma forma geral, Lastres e Cassiolato (2006) afirmam que a estruturação e o eficiente processo cooperativo das redes empresariais, notadamente os arranjos produtivos locais, mostra-se como ferramenta estratégica de disseminação da inovação, bem como de desenvolvimento econômico local e regional, posto que, pode proporcionar ganho competitivo para os agentes envolvidos e fonte de geração de renda e emprego para a região onde atuam.

Consciente de toda esta gama de benefícios, o governo federal, através do Plano Plurianual 2004-2007 (PPA), procurou promover o fortalecimento da interação entre os atores sociais, econômicos e políticos, de modo a fortalecer as capacidades e favorecer a difusão de inovações no País (BRASIL, 2003). Dessa forma, o PPA incluiu o desenvolvimento dos APLs como uma das estratégias de política industrial, ao prever os arranjos produtivos locais enquanto metodologia de superação de diversos desafios impostos pela conjuntura socioeconômica encontrada no país.

No contexto do PPA, observa-se que a estratégia regional contemplava as potencialidades econômicas do Nordeste, do Norte e do Centro-Oeste, dando atenção às zonas deprimidas, buscando superar o desafio da desconcentração da renda, e reconhecendo o fortalecimento dos APLs como uma oportunidade para a “desconcentração espacial da produção e a valorização dos recursos potenciais dispersos no território nacional” (BRASIL, 2003). Neste sentido, o programa de desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais previsto no PPA buscava impulsionar as empresas de menor porte através de atividades alinhadas ao desafio de consolidação dessas empresas, fundamentais para a competitividade e para a geração de emprego e renda no país.

A partir do investimento do governo federal no apoio e desenvolvimento de APLs,

constante no PPA, observou-se que o número de aglomerações cresceu vertiginosamente no país. Se por um lado a meta era obter em quatro anos um montante de 124 APLs apoiados, o resultado obtido superou as expectativas, gerando em 2005 (2 anos antes) um montante de 955 APLs distribuídos no território nacional e uma atuação conjunta de 37 instituições governamentais, não-governamentais, federais e estaduais (IACONO e NAGANO, 2007).

Para o alcance de tais resultados em termos quantitativos, que em muito superaram as expectativas iniciais, ressalta-se a ação desenvolvida pelo SEBRAE, que já havia compreendido a relevância da dinâmica dessas formações empresariais, ao atuar, de forma contributiva em cerca de 230 APLs em todo o Brasil. Em uma dessas ações, destaca-se o projeto denominado, PROMOS, uma parceria do SEBRAE com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Agência Promos, da Câmara de Comércio, Indústria e Artesanato de Milão.

Este projeto tinha o objetivo de transferir a bem sucedida experiência italiana para alguns APLs do Brasil, o APL de madeira de Paragominas – PA, o APL de calçados de Campina Grande – PB, o APL têxtil de Nova Friburgo – RJ e o APL de artesanato de Tobias Barreto – SE. Tal projeto visava fortalecer estes APLs, em busca do desenvolvimento regional e do aumento da competitividade das empresas que compunham tais aglomerados organizacionais.

Vislumbrando apresentar os resultados obtidos com a experiência do Projeto Promos, especificamente, no APL de calçados de Patos – PB, esta pesquisa foi estruturada, por acreditar que esses resultados possam servir de base para a concepção de políticas públicas a serem implementadas em outros APLs não contemplados no Projeto Promos, bem como para servir de referência para pesquisas futuras nesta temática.

Diante deste cenário, os resultados das ações do Projeto Promos no Arranjo Produtivo Local de Calçados de Patos – PB são passíveis de análise e pesquisa, uma vez que, não só é relevante a realização de pesquisas e estudos nesta área, como também, acredita-se que uma pesquisa científica pode estabelecer um referencial para ser seguido por outros aglomerados organizacionais que busquem o fortalecimento dos agentes inseridos no APL, através da efficientização de seus processos de negócios.

Há também, do ponto de vista acadêmico e mais precisamente da Engenharia de Produção, o objetivo de contribuir com a bibliografia sobre o assunto buscando fornecer subsídios que poderão servir como referência para estudos futuros, uma vez que, na presente pesquisa percebe-se a influência e contribuição do planejamento e gerenciamento dos processos produtivos para o desenvolvimento dos arranjos produtivos locais.

Na prática, o presente trabalho oferece subsídios às autoridades governamentais e a todos aqueles envolvidos em ações relacionadas à promoção do desenvolvimento regional, a partir do momento em que apresenta uma análise dos resultados das ações do Projeto Promos no APL de calçados de Patos – PB. Desta forma, a pesquisa gera um *feedback* sobre o modo como tais ações foram implantadas, apresentando resultados práticos do Programa Nacional de Arranjos Produtivos Locais, de cuja construção, aliás, o autor se orgulha de ter participado.

No campo teórico, torna-se possível a apropriação, dentre os principais conceitos existentes na literatura especializada em APL, de uma definição que melhor se aplica para identificar as concentrações de empresas.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Avaliar os resultados das ações do Projeto Promos no Arranjo Produtivo Local de Calçados de Patos – PB.

1.4.2 Objetivos Específicos

- 1) Verificar na literatura, fatores determinantes para a formação de Arranjos Produtivos Locais;
- 2) Verificar os fatores determinantes para a implantação do Projeto Promos no APL de Calçados de Patos – PB;
- 3) Identificar os resultados alcançados pelo referido projeto no APL em questão;
- 4) Identificar os fatores críticos de sucessos e insucessos na implantação do referido projeto no APL em questão;
- 5) Identificar na literatura qual o conceito mais apropriado para definir concentrações geográficas como a do arranjo estudado.

1.5 Estrutura do Trabalho

Além deste capítulo introdutório, esta pesquisa está estruturada em mais quatro capítulos que abordam desde os aspectos relacionados ao objeto do estudo que se buscou investigar, até a apresentação e análise dos dados que subsidiaram as conclusões e

recomendações da pesquisa.

O capítulo dois estabelece conceitos básicos relacionados com o tema objeto do trabalho de pesquisa que foi desenvolvido. É dada ênfase à origem e a todo o processo de desenvolvimento das redes de empresas no mundo; em seguida, é abordado o tema Arranjo Produtivo Local, tendenciando para o histórico desse tema no Brasil; na sequência, é apresentada a metodologia do Projeto Promos e por fim, apresenta-se o panorama da indústria de calçados no Brasil, abrangendo o segmento de calçados no Nordeste e a indústria de calçados na Paraíba.

O capítulo três apresenta a descrição da metodologia utilizada para operacionalizar os objetivos do trabalho, onde são abordados os itens que formam o embasamento metodológico da pesquisa, tais como: a natureza e a classificação da pesquisa, a área de atuação e localização, o universo e a amostra, a definição das variáveis, bem como as técnicas metodológicas.

O capítulo quatro caracteriza o contexto da pesquisa, descrevendo o segmento de calçados em Patos-PB, em seguida apresenta todos os resultados obtidos e analisa-os considerando os principais problemas encontrados.

E por fim, o capítulo cinco apresenta as conclusões e recomendações acerca do que foi estudado, bem como, encaminha propostas de outras novas pesquisas relacionadas ao tema e consideradas importantes pelo autor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo faz uma explanação sobre o tema ‘aglomerados empresariais’ discutindo e confrontando os principais conceitos sobre o assunto, mostrando a sua relação e importância para o desenvolvimento econômico das regiões onde existem arranjos produtivos locais. Compõe-se, basicamente, de um resgate ao histórico de surgimento dos aglomerados empresariais; a relação destes com o desenvolvimento regional; os principais conceitos que cercam a temática de Arranjo Produtivo Local; a metodologia do Projeto Promos/Sebrae; e o contexto do setor calçadista no Brasil, na região nordeste e no estado da Paraíba. Dessa forma, estes itens dão suporte ao desenvolvimento da pesquisa.

2.1 A Formação de Aglomerados Empresariais

No mundo dos negócios, as mudanças decorrentes do processo de globalização econômica atrelado ao acirramento da concorrência têm impelido as organizações a centrarem suas forças em suas competências essenciais (*core competences*), de modo que, tem sido cada vez mais comum a formação de aglomerados empresariais que trabalham de forma sequenciada e dependente na produção de bens e serviços (PORTER, 2005).

No contexto da Teoria das Organizações, a realização de estudos acerca do desenvolvimento de novas formas de organização empresarial tornou-se um tema recorrente. O surgimento de novos arranjos e estruturas organizacionais, tendo como ponto forte a colaboração e a cooperação entre empresas, tornou-se uma alternativa capaz de reduzir o isolamento e contribuir para o grau de competitividade das organizações (AGUIAR, 2006).

Um dos primeiros autores a identificar o fenômeno e os benefícios da aglomeração das unidades empresariais e desenvolver estudos nesta temática foi Alfred Marshall, entre o final do século XIX e o início do século passado. Já neste período, este autor identificou diversas vantagens advindas da concentração de empresas em um determinado espaço geográfico, dentre as quais, a geração de ganhos de escala e o desenvolvimento econômico da região onde o aglomerado está localizado. Entretanto, segundo Aguiar (2006), esse tema só tornou-se reconhecidamente relevante quando, nos anos 80, se divulgou o fato de que tais estruturas haviam se tornado extremamente dinâmicas nos distritos italianos.

Um dos autores a desenvolver estudo sobre aglomerados empresariais foi Porter (1999). Este, de forma análoga a Marshall (1985) apontou os diversos benefícios possibilitados pelo agrupamento e interação de empresas de um mesmo setor econômico,

juntamente com instituições econômicas, educacionais e políticas da região. Na visão de Porter (1999), os aglomerados empresariais são um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. Este autor acrescenta ainda que, os aglomerados podem assumir diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, no entanto, a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos.

Nesta perspectiva, observam-se dois fenômenos distintos. O primeiro advém da necessidade das unidades empresariais tenderem, no atual contexto mercadológico, a desenvolverem e focarem, prioritariamente, em suas competências essenciais. Neste escopo, as empresas necessitam desenvolver estratégias integrativas baseadas em princípios de cooperação, colaboração e parcerias, uma vez que essas estão buscando integrar processos, compartilhar riscos e valores, dividindo assim, os benefícios de se arranjam de acordo com seus objetivos estratégicos.

Inserido neste cenário, observa-se que as empresas, à medida que, se agrupam, podem desenvolver graus distintos de relacionamentos entre si e entre os atores econômicos e políticos que compõem o aglomerado. Dessa forma, há o estabelecimento de diversas possibilidades de formatação, em termos de profundidade e sofisticação quanto ao grau de interações e de dinâmica entre os atores do aglomerado. Formam-se assim, distintos tipos de aglomerados organizacionais, tais como, redes inter-empresariais, *clusters*, consórcios modulares, arranjos produtivos locais entre muitas outras formações (PORTER, 1999).

Contrariamente, à visão de Porter (1999), o autor Paiva (2002), apesar de reconhecer a existência dos aglomerados empresariais e das diferentes possibilidades de formações, acredita que os aglomerados são apenas um dos possíveis modelos de formatação empresarial, sendo considerado pelo autor o modelo mais simples de concentração industrial, caracterizados basicamente pela especialização de uma determinada região em uma atividade específica onde não há registro de interação entre as empresas e os atores econômicos e políticos.

Assim, enquanto Porter (1999) denomina todas as concentrações industriais como sendo tipos de aglomerados, independentemente do grau de desenvolvimento em que se encontra e do grau de interatividade entre os componentes, sendo elemento necessário apenas a existência de uma aglomeração de empresas no mesmo território, Paiva (2002) acredita que a denominação “aglomerado empresarial” destina-se apenas a um tipo específico de

concentração de empresas, onde não há registro de interação entre os atores que compõem o aglomerado. De acordo com este autor, a evolução ocorre do conceito de aglomeração, estágio mínimo, até os níveis mais evoluídos, podendo chegar a formações denominadas arranjos produtivos locais ou sistemas locais de produção.

Nesta discussão, cita-se ainda o autor Galvão (1999) que adota a posição contrária a Porter (1999) ao afirmar que uma aglomeração empresarial ocorre quando da especialização em um determinado ramo da indústria, desde que haja a inclusão de todos os setores industriais a jusante e a montante da cadeia produtiva, ou seja, em havendo um intenso grau de relacionamento e cooperação entre todos os atores que compõem o aglomerado. De forma análoga, o autor Britto (2002) discordando de Porter (1999) e de Paiva (2002), afirma que os aglomerados não devem ser caracterizados como simplesmente uma aglomeração espacial de atividades industriais que estejam presentes em determinados setores, e sim como arranjos produtivos onde prevalecem relações de complementaridade e interdependências entre diversas atividades localizadas em um mesmo espaço geográfico econômico. Neste caso, este autor considera que uma simples concentração de empresas de um determinado setor econômico em uma determinada região onde não há interatividade entre os atores, não pode ser definido como um aglomerado empresarial, sendo condição essencial para isso, a existência de uma intensa troca de cooperação e interatividade entre as empresas e as instituições econômicas, educacionais e políticas da região.

A existência deste embate teórico já demonstra a divergência teórica existente não apenas com relação à correta definição de aglomerado empresarial, mas, sobretudo com relação às diferentes tipologias de formatos possíveis no contexto do agrupamento de empresas, e principalmente as particularidades de cada formato organizacional em termos de intensidade de interatividade entre os atores envolvidos.

No entanto, todos os autores concordam que a estruturação e o eficiente processo cooperativo dos aglomerados empresariais mostram-se como ferramenta estratégica de disseminação da inovação, bem como, de desenvolvimento econômico local e regional, posto que, pode proporcionar ganho competitivo para os agentes envolvidos e fonte de geração de renda e emprego para a região onde atuam.

Os primeiros relatos acerca das vantagens da concentração industrial e da eficiência coletiva remontam aos estudos realizados por Alfred Marshall. Segundo este autor, a concentração de empresas em um determinado espaço geográfico pode gerar ganhos de escala, transformando toda a economia dessa região. Esse conceito parte do princípio de que um distrito industrial proporciona e facilita transações substanciais entre compradores e

vendedores, formando assim um mercado de trabalho especializado e uma forte identidade cultural que beneficia todas as indústrias que o integram (Marshall, 1985).

Neste contexto, Marshall (1985) complementa que, além do desenvolvimento de mão-de-obra especializada ao longo do tempo, a existência de uma concentração de empresas do mesmo segmento pode facilitar o surgimento de atividades subsidiárias, fornecendo instrumentos e matérias-primas à indústria principal. Esse ambiente favorece a criação de empresas correlatas e beneficia todo o conjunto, reforçando continuamente a estrutura de um distrito industrial. Tais comprovações subsidiam estudos sobre os benefícios da eficiência coletiva proporcionados pela concentração de empresas, servindo de base para as correntes atuais de pensamento a respeito da competitividade das empresas e das novas estruturas organizacionais.

Neste aspecto, Porter (1989), discorre que as indústrias competitivas nem sempre se apresentam igualmente distribuídas pela economia de um país, uma vez que muitas delas formam aglomerados, fato este, que tornam tais empresas mais competitivas diante das forças que atuam em seu mercado. Essas idéias convergem e corroboram com a visão de Marshall, à medida que reforçam a tese de que o aglomerado traz benefício para as empresas participantes e gera eficiência coletiva.

Em suma, as características dos aglomerados proporcionam para as empresas participantes um ambiente propício de integração, onde são disponibilizados produtos e serviços em uma mesma localidade. As relações comerciais entre essas empresas são caracterizadas basicamente pelo grau de confiança e segurança, proporcionando uma melhor gestão dos negócios e, por consequência, uma redução nos custos. Outros ganhos oriundos da concentração geográfica estão relacionados com a distribuição de matérias-primas e produtos, reduzindo prazos de entregas e limitando a necessidade de estocagem (PORTER, 2005; AMATO NETO, 2005; CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001; LASTRES e CASSIOLATO, 2006; ZAPATA *et al*, 2007).

Reconhecendo tais resultados, o Governo Federal incluiu a potencialização dos aglomerados organizacionais em suas ações visando o desenvolvimento regional e a elevação da competência das empresas e dos atores envolvidos nestes aglomerados. Nesta perspectiva, vislumbrando tais resultados, ressalta-se, a inclusão da temática dos aglomerados empresariais, notadamente os Arranjos Produtivos Locais (APL's) como um dos eixos primordiais para alavancar o desenvolvimento do país, através do Plano Plurianual (PPA 2004-2007 e PPA 2008-2011) que objetivou através do fortalecimento dos APLs, desenvolver a economia regional através da promoção do fortalecimento da interação entre os atores

sociais, econômicos e políticos (MDIC, 2008).

De uma forma geral, a emergência desses formatos empresariais está associada a fatores que vem transformando a realidade das empresas e promovendo mudanças que afetam o ambiente cujos arranjos estão inseridos. Por exemplo, o número de postos de trabalho que são gerados pelo funcionamento de um Arranjo Produtivo Local (APL), além de aspectos econômicos e sociais envolvidos na manutenção do formato. Neste âmbito, Lastres e Cassiolato (2009) apontam o aumento das redes como a mais marcante inovação organizacional associada à difusão do conhecimento. A formação desses arranjos, por outro lado, mesmo assumindo uma postura inovativa, atinge algumas perspectivas desafiadoras, na medida em que aumenta a importância de administrar os vários conflitos, estruturas de governança, sincronização de processos cooperados e outros fatores associados aos novos padrões de conexões e relações estabelecidas entre os membros (BRITO e LEITE, 2008).

Diante das diversas vantagens possibilitadas pela formação de arranjos organizacionais, bem como a atualidade do tema, é possível encontrar na literatura atual, vários estudos sobre as mais diferentes denominações/tipologias de arranjos empresariais. Brito e Leite (2008), estruturando uma discussão conceitual a respeito dessas denominações/tipologias, indicaram os tipos de configurações possíveis mais apropriadas para enfrentar o aumento de complexidade, os períodos de instabilidade e as mudanças imprevisíveis no contexto existente.

Na perspectiva das tipologias dos aglomerados empresariais, várias abordagens vêm sendo empregadas nas pesquisas das configurações conjuntas de empresas. Dentre elas, é possível verificar alguns, como: **Redes Interempresariais** (AMATO NETO, 2008; CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001); **Clusters** (PORTER, 1989, 2005; AMATO NETO, 2005); **Consórcio Modular** (ABIQ e ZILBOVIQUIUS, 1994; RACHID, 1997; COLLINS *et al*, 1997; DI SERIO, SAMPAIO e PEREIRA, 2007; KUBO, 2007); **Condomínios Industriais** (KALIFE, 2002; SOUZA JÚNIOR, GONÇALVES e GIACOBBO, 2005); **Arranjos Produtivos Locais** (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001; LASTRES e CASSIOLATO, 2006; ZAPATA *et al*, 2007).

Analisando as contribuições destes autores quanto à concentração industrial, observa-se, não raramente, a ocorrência de divergências conceituais na literatura quanto a estes diversos termos, assim como, quanto à conceituação da própria tipologia de aglomerados empresariais. No entanto, percebe-se, que a competitividade sistêmica encontrada em todas essas estruturas organizacionais é cada vez mais importante para o sucesso das empresas e desenvolvimento das regiões, conforme anteriormente apontado. De

tal modo, é de fundamental importância compreender a distinção conceitual a despeito das tipologias de aglomerados, a fim de que as políticas e as ações estabelecidas coadunem com o objetivo a que tais aglomerados se propõem.

A necessidade de estabelecer uma distinção conceitual entre as diferentes tipologias de arranjo organizacional através da análise teórica estruturada a partir da visão de diversos autores da área foi o objetivo traçado pelos autores Brito e Leite (2008) que propuseram um *framework* em que se distinguem as características principais relativas a cada aglomerado organizacional. De acordo com a visão destes autores, é importante conhecer as particularidades do ambiente de cada formato, dado que cada arranjo é devidamente caracterizado e diferenciado dos demais. Esse conhecimento é uma condição necessária para o desenvolvimento de novos instrumentos de gestão, uma vez que, cada tipologia de aglomerado poderá ser gerenciada adequadamente, de acordo com o seu perfil e sua necessidade. Caso não haja este alinhamento entre as características do arranjo empresarial e suas técnicas de gestão, as empresas que compõem este aglomerado, bem como todos os atores que constituem este arranjo terão dificuldade na obtenção de vantagens estratégicas. Tomando por base os resultados obtidos por Brito e Leite (2008), apresenta-se a seguir (quadro 1) as características chaves identificadas para as tipologias gerais dos arranjos organizacionais.

Quadro 1 — Características chaves dos Arranjos Organizacionais

Arranjo Organizacional	Características chaves
Redes Interempresariais (RDI)	Relações: conjunto de empresas independentes e autônomas associadas por relações de trocas formais ou informais que se repetem e evoluem ao longo do tempo. Objetivos: se arranjam para atingir objetivos comuns que permitem o compartilhamento de riscos e recursos e o fortalecimento das atividades dos participantes, podendo garantir vantagem competitiva frente aos competidores que estejam fora da rede. Processos: ações interorganizacionais que são coordenadas, conjuntas, complementares e cooperadas. As interações entre empresas distintas são modeladas por processos de negócios ou por acordos baseados com propósitos comuns.
Cluster (CLS)	Membros: aglomeração de empresas e/ou organizações. Localização: concentradas numa zona territorial geograficamente definida. O <i>cluster</i> pode atrair agentes de mercados mais distantes estimulados pela maior possibilidade de eficiência na implantação de suas atividades econômicas. Participam fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos, universidades, órgãos de normalização, associações comerciais, clientes, indústrias, comércio, bancos, investidores, instituições de suporte e fomento, centros de pesquisa. Processos: interações técnicas e econômicas se limitam ao mesmo setor produtivo. Os recursos naturais, tecnológicos e produtivos existentes bem como a capacidade empreendedora local favorecem a emergência de um sistema próprio de negócios envolvido por vários estágios de organização, criando e induzindo ações públicas e privadas recíprocas entre os membros do arranjo. Objetivos: a atuação conjunta e articulada dos atores no arranjo

	pode acelerar o desenvolvimento coletivo e estimular a formação de uma cadeia de valor que traga benefícios aos membros a partir do encadeamento das atividades produtivas e de inovação vitais à sustentação do arranjo. Pode haver cooperação e competição no arranjo. Coordenação: as empresas líderes de mercado podem influenciar o comportamento do arranjo e de outras organizações do <i>cluster</i> .
Consórcio Modular (CMD)	Processos: Arranjo produtivo cuja empresa responsável pela montagem final do produto transfere módulos de entrega e montagem aos fornecedores estratégicos de primeira linha (primeiro nível) que integram à linha final de montagem, sistemas, subconjuntos de valor agregado, componentes ou matérias-primas especializadas. A gestão da cadeia de suprimentos dos módulos é realizada pelo fornecedor, bem como todos os recursos necessários a montagem e integração dos módulos à linha final de produção. Relações: os fornecedores estão interligados à montadora por relações hierárquicas de subcontratação determinadas pelo nível de capacitação tecnológica e produtiva associado ao fornecimento. Gestão do Fluxo: a montadora é responsável pela coordenação dos fluxos de atividades envolvidas na montagem final e se responsabiliza pelas relações de pesquisa e desenvolvimento do produto, marketing e vendas. Localização: os fornecedores estão instalados dentro da planta da montadora.
Condomínio Industrial (CID)	Coordenação: configuração produtiva industrial em que uma montadora determina orientações aos fornecedores de primeiro nível, cujo suprimento (componentes, conjuntos ou subconjuntos) está condicionado ao controle estratégico da montadora. A montadora exerce grande influência sobre a estrutura de suprimentos dos seus fornecedores. Processos: a montadora determina quem fornecerá; o número de fornecedores; a área de instalação desses fornecedores; itens, quantidades, meios e frequências de fornecimento. Estrutura: os fornecedores podem ser alocados na própria área da planta industrial da montadora ou circunscritos em um perímetro por ela determinado.
Arranjos Produtivos Locais (APL)	Membros: Conjunto de empresas e organizações. Localização: concentrado fisicamente em torno de uma zona geográfica delimitada. Os atores do arranjo organizacional apresentam algum grau de articulação, cooperação e aprendizagem entre si. Participam do arranjo além das empresas e das organizações, fornecedores especializados, universidades e faculdades, associações de classe, governo, instituições de crédito, ensino e pesquisa, associações empresariais, entre outros atores locais. Objetivos: Produzir um nível de competitividade coletiva e gerar benefícios aos membros. Processos: as atividades econômicas estão vinculadas a um mesmo setor produtivo. As ações ainda merecem um tratamento sistematizado e integrado por parte dos envolvidos. Relações: há uma relevante interação entre os agentes sociais, políticos e econômicos com as organizações. Gestão do fluxo: os membros envolvidos gerenciam o fluxo de bens e serviços produzidos no arranjo. Coordenação: as autoridades e instituições locais exercem uma grande influência na organização e coordenação das organizações produtivas arranjadas, por meio da formação de uma rede de inter-relações que provém educação, informação, conhecimento, apoio, entretenimento, capacitação, pesquisa, desenvolvimento, financiamento, serviços especializados.

Fonte: Brito e Leite (2008).

Ao analisar o quadro 1, observa-se que, de um modo geral é possível identificar aspectos que distinguem os diferentes tipos de arranjos quando se observam as características apontadas. No aspecto relacionamento, por exemplo, observa-se que nas redes interempresariais, as empresas são independentes e autônomas relacionando-se apenas através de trocas formais ou informais repetidamente e que evoluem com o tempo; o consórcio modular, por sua vez, mostra que o relacionamento se dá entre uma empresa montadora e seus fornecedores através de uma hierarquia de subcontratação determinada pelo grau de

capacitação tecnológica e produtiva associado ao fornecimento; já o APL apresenta uma relevante interação entre as organizações e os diversos agentes sociais, políticos e econômicos, integrantes do arranjo.

É possível perceber também que o desenvolvimento das redes interempresariais ocorre através de ações coordenadas, conjuntas, complementares e cooperadas, e as interações entre empresas distintas se dão através de processos de negócios ou por acordos baseados em propósitos comuns; no caso dos *clusters*, as interações técnicas e econômicas se limitam ao mesmo setor produtivo, ao passo que, a capacidade empreendedora local e os recursos naturais, tecnológicos e produtivos existentes favorecem o surgimento de um sistema próprio de negócios; já o consórcio modular apresenta uma grande empresa como força motriz do arranjo, responsável pela montagem final de um produto específico. As empresas menores, fornecedoras, são responsáveis não só pelo fornecimento de produtos, mas também, pela montagem destes ao módulo principal; o condomínio industrial, assim como no consórcio modular, apresenta uma grande empresa como ator principal do arranjo, a diferença é que esta assume o comando da cadeia de suprimentos determinando inclusive quem e quantos serão os fornecedores, onde serão instalados, quais itens serão fornecidos, com que frequência e por quais meios; no caso do APL, as atividades econômicas estão vinculadas a um mesmo setor produtivo e as ações ainda necessitam de um tratamento sistematizado e integrado por parte de todos os envolvidos, visando sempre, o cooperativismo e o associativismo entre os diversos atores.

No tocante à localização, embora não esteja explícito no quadro 1, para compor as redes interempresariais não necessariamente deve ser obedecido o critério de mesma localização geográfica, ou seja, pode haver participação de alguma(s) empresa(s) localizada(s) geograficamente em uma região distinta da maioria; os *clusters* por sua vez, têm como característica principal a concentração de empresas numa zona territorial geograficamente definida, podendo atrair agentes de outras regiões, estimulados pela possibilidade do desenvolvimento de bons negócios nessa região; no consórcio modular, os fornecedores (empresas menores) localizam-se dentro da planta da montadora (empresa maior); já no caso dos condomínios industriais, os fornecedores tanto podem ser alocados na própria planta industrial da montadora, como também, podem se instalar em um perímetro por ela determinado; no APL, assim como nos *clusters*, as organizações se concentram fisicamente em torno de uma zona geográfica delimitada.

Nas redes interempresariais as ações são coordenadas pelas próprias empresas de forma conjunta, complementar e cooperada, objetivando interesses comuns através da relação

de negócios ou acordos; nos *clusters*, as empresas consideradas líderes (normalmente, as melhores estruturadas) podem influenciar o comportamento não só do arranjo, mas também, das demais empresas participantes; no consórcio modular, a montadora coordena não apenas os fluxos de atividades envolvidas na montagem final, mas também, a pesquisa e o desenvolvimento de produtos, bem como, as áreas de *marketing* e vendas. É importante ressaltar que o gerenciamento da cadeia de suprimentos dos módulos, assim como o gerenciamento de todos os recursos necessários à montagem e integração dos módulos à montagem final é realizado pelo(s) fornecedor(es); no caso do condomínio industrial, uma montadora coordena e orienta as ações dos fornecedores de primeiro nível, exercendo grande influência sobre a estrutura de suprimentos destes ao ponto de assumir inclusive o controle estratégico desta área; já nos APLs, a organização e coordenação das empresas produtivas do arranjo é bastante influenciada pelas autoridades e instituições locais através de uma rede de inter-relações que provém serviços nas áreas de educação, capacitação, pesquisa, desenvolvimento, financiamento, entre outros.

De posse da identificação dos aspectos que diferenciam conceitualmente os aglomerados organizacionais é possível determinar as estratégias e as ações mais eficientes para o atingimento da competitividade e lucratividade perseguida.

No entanto, apesar de se identificar diferentes características chaves para cada arranjo organizacional, há uma convergência quanto às vantagens gerais à associação das empresas em aglomerados. Analisando o quadro 1, especificamente o aspecto objetivo, observa-se que para as redes interempresariais, para os *clusters* e para os arranjos produtivos locais o objetivo pretendido através da aglomeração está associado à competitividade coletiva, ao desenvolvimento coletivo, ao poder inovativo, à sustentabilidade e à vantagem competitiva. Dessa forma, mais uma vez, percebe-se relação direta entre a aglomeração de empresas com o desenvolvimento regional.

Tendo em vista esta forte associação entre os temas ‘desenvolvimento regional’ e ‘aglomeração de empresas’ o próximo item apresentará um panorama geral que os contextualiza.

2.2 Aglomerados Empresariais e o Desenvolvimento Regional

Na década de 70, as grandes empresas eram vistas, pelo meio acadêmico e pelos formuladores de políticas públicas, como o motor do crescimento econômico. Em particular, predominava o conceito de economias de escala, no qual a eficiência econômica requeria que

as empresas operassem acima de uma escala mínima de produção. Qualquer firma que operasse abaixo desse patamar era considerada ineficiente. Em meados dos anos 80 e início dos 90, este cenário começa a mudar a partir dos primeiros registros de casos que explicitavam os benefícios obtidos através do agrupamento de pequenas e médias empresas no âmbito do desenvolvimento regional, a partir da formação de distritos industriais, tal como a experiência vivenciada na terceira Itália. Neste segundo período, a visão acerca da importância das micro e pequenas empresas (MPEs) começou a mudar (BIRCH, 1981).

Indícios dessa mudança de perspectiva, com relação, à força das MPEs e da sua aglomeração em distritos industriais são apontadas por Birch (1981), que afirma categoricamente, no âmbito da geração de emprego, que as grandes empresas não são mais as principais fornecedoras de novos empregos para os americanos.

De fato, esta realidade é constatada, não apenas no cenário americano, mas também em outros países como o Brasil, por exemplo. Puga (2000) aponta que, nos Estados Unidos, as MPEs foram responsáveis por 76,5% dos novos postos líquidos de trabalho criados entre os anos de 1990 e 1995, embora representassem 53,3%, em média, do número de empregados do país no período. Já no Brasil, Zapata *et al* (2007), apresentam dados do SEBRAE embasados em dados primários do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), onde apontam que aproximadamente 98% das 4,7 milhões de empresas registradas são micro e pequenas empresas; 59% da população economicamente ativa – PEA – são absorvidas por esse segmento; 48% da produção nacional são gerados pelas pequenas empresas e 21% do Produto Interno Bruto – PIB – são produzidos pelas MPEs.

Esses dados demonstram a relevância das MPEs na geração de emprego e renda e colocam as MPEs no bojo do desenvolvimento econômico e social da grande maioria dos países. Afora isto, a aglomeração de micro e pequenas empresas passa a ser visualizada como uma nova configuração produtiva, estando associada à consolidação de capacitações tecnológicas endógenas ao meio social e territorial onde está inserida e uma efetiva desconcentração produtiva com a difusão de pequenos e médios empreendimentos.

Neste contexto, ressalta-se a formação dos distritos industriais, que têm sua força concentrada na articulação localizada de MPEs, que conseguem por meio da especialização, induzir eficiência, tanto individual como no plano do distrito, e ela, combinada com a subcontratação, promove a capacidade coletiva, resultando em uma economia tanto de escala como de escopo. Dentre os distritos industriais, destacam-se os bens sucedidos casos da Itália. Esclarecendo tal experiência, Borin (2006) descreve em termos de características mais gerais, que nos distritos industriais italianos um fato que interferiu positivamente no sucesso destes

aglomerados foi o grau de interação registrado entre as firmas, as pessoas, as empresas e as instituições locais, bem como, a proximidade geográfica. Ademais, o mesmo autor identifica como fatores determinantes para a eficácia dos resultados, a difusão de idéias e inovações técnicas; os vários tipos de colaboração, tanto entre firmas como de tipo político mais amplo; a coesão social e consciência coletiva; a facilidade e velocidade das transações das empresas.

No bojo desta mudança de perspectiva, em que as MPEs e sua concentração geográfica articulada ganham notoriedade, ressurgem com vigor, as teorias de Marshall (1985), que apontam para os ganhos de eficiência, em virtude, da associação ou agrupamento setorial de empresas. Neste processo de redirecionamento ressalta-se também a contribuição de Porter (1989), que associa o processo inovativo à concentração geográfica de empresas e à tão desejada vantagem competitiva.

O estudo realizado por Marshall (1985), apresentado em sua obra clássica “Princípios de Economia” descreve o caso do distrito industrial da Grã-Bretanha, no qual se aponta que as empresas que compunham este aglomerado mostravam ser mais eficientes e competitivas por estarem concentradas em pequenos negócios similares em localidades específicas. Em função desta publicação, este autor torna-se o precursor no binômio “aglomeração de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento regional”. Ao descrever o exemplo do distrito industrial da Grã-Bretanha, Marshall (1985) indica que as cooperações entre empresas em níveis mais profundos e variados de relacionamentos, seriam uma forma de adquirir maior competitividade para as pequenas empresas.

O livro de Michael Porter, publicado em 1989, pode ser considerado como um trabalho sobre sistemas nacionais de inovação. Nesta obra, o autor aponta quatro diferentes determinantes que afetam a competitividade de uma indústria nacional: a estratégia da empresa, os fatores condicionantes, as condições de demanda e o financiamento das indústrias. Porter (1989) refere-se ao grupo de determinantes como um sistema e argumenta que o nível para o qual esse sistema trabalha é mais forte no âmbito local, isto porque, na visão deste autor, o caráter essencial da competição é a inovação e esta pode ser alcançada pela interação de empresas formadas em redes. Neste contexto, a vantagem competitiva é criada e mantida através de um processo altamente localizado, em que são importantes aspectos relativos às diferenças nas estruturas econômicas, nos valores, na cultura, a interação com as instituições.

Neste mesmo escopo, os autores Lastres e Cassiolato (2006), associam os aglomerados empresariais ao processo de aprendizagem coletiva e contínua, na formação dos

vínculos e interações da rede que fazem com que as empresas envolvidas nesta rede sejam mais competitivas e sustentáveis, bem como a região onde esta interação ocorre.

Tendo em vista tais fatos, recentemente, percebe-se um interesse cada vez maior em realizar pesquisas sobre os aglomerados empresariais, bem como, sobre a relação entre estes e o desenvolvimento regional. Neste sentido, podem ser citados os trabalhos desenvolvidos por Porter (1989); Abiq e Zilbovicius (1994); Collins *et al* (1997); Amato Neto (2005, 2008); Casarotto Filho e Pires (2001); Kalife (2002); Souza Júnior, Gonçalves e Giacobbo (2005); Lastres e Cassiolato (2006) e Zapata *et al* (2007).

De uma forma geral, a visão destes autores, aponta que o desenvolvimento regional oferece benefícios principalmente para as MPEs que isoladas e sem parcerias, não conseguem sobreviver em um cenário econômico globalizado. Neste aspecto, Zapata *et al* (2007) apontam o benefício denominado de economia de aglomeração. Em esclarecimento a tal denominação, tais autores indicam que a principal dificuldade enfrentada pelas pequenas e médias empresas diz respeito ao tamanho de suas operações. Pelo fato das MPEs, só poderem produzir em pequena escala, estas enfrentam custos de produção mais elevados, isto porque, contrariamente às empresas de grande porte, estas não podem se beneficiar das chamadas economias de escala. Contudo, tal cenário pode se modificar quando um grupo de pequenas e médias empresas que possuam ocupações semelhantes ou relacionadas se associa objetivando especializar etapas do processo produtivo e, assim, alcançar a desejada economia de escala. Ao conjunto de economia de escala das diversas empresas, derivada da aglomeração destas, dá-se o nome de economia de aglomeração.

Nesta perspectiva, tais autores citam que quando concentradas em um dado território, as MPEs podem se especializar em uma ou em algumas etapas do processo produtivo, aumentando sua escala de produção, o que permitirá custos médios menores. Assim, à medida que se concentram em seus respectivos focos de competências (*core competences*), as MPEs podem operar escalas maiores de produção, o que permite o surgimento das economias de escala e proporciona o aprendizado especializado, a troca de informações, facilidades para inovação e, por conseguinte, condições mais eficientes de produção (ZAPATA *et al*, 2007).

Dessa maneira, segmentos de MPEs mostram-se capazes de juntar recursos para enfrentar desvantagens ligadas a seu tamanho menor, tornam-se menos vulneráveis e mais competitivas e aproveitam melhor as modalidades de apoio oferecidas, contribuindo fortemente na geração de emprego e renda, no desenvolvimento econômico e na criação e fortalecimento inovativo regional (ZAPATA *et al*, 2007).

No entanto, a obtenção de todos estes benefícios, inclusive, a economia de

aglomeração depende de um contexto, que não depende exclusivamente de políticas públicas, mas principalmente, da ação de todos os atores envolvidos no território, como empresas, associações, universidades, instituições de fomento que devem atuar em favor de um mesmo ideal e objetivo. Nesse sentido, deverá existir interação e articulação entre os atores econômicos, sociais e políticos de uma determinada região, a fim de que, os benefícios no tocante ao desenvolvimento regional sejam alcançados (ZAPATA *et al*, 2007).

A despeito deste tema, os autores Casarotto Filho e Pires (2001) inserem o conceito de pacto territorial como sendo um contexto orgânico comum dos atores de natureza diferente (administrações, instituições de serviço, associações etc) atuantes no território, com o objetivo de tornar mais eficazes as políticas de desenvolvimento. Contribuindo sobre este tema, o autor Pires (2000) aponta uma série de atores que ele considera importantes quando da realização de um pacto territorial, entre eles, as associações de interesse econômico; as administrações municipais; as instituições do "saber"; as instituições de serviços; os bancos de desenvolvimentos; as instituições e organizações sociais e, principalmente as empresas.

Ainda no contexto do pacto territorial, Dias Filho (2001) afirma que o governo desempenha um papel imprescindível, à medida que pode atuar de forma a fortalecer e criar melhores condições para o desenvolvimento regional, através de implantação de infraestrutura adequada, políticas de financiamento e tributária justa e eficiente, propiciando um melhor ambiente para os negócios.

Compartilhando deste raciocínio, Porter (1989), acrescenta que o governo desempenha uma ampla variedade de funções na economia, dentre as quais, assegurar a estabilidade política e econômica, melhorar a capacidade microeconômica geral da economia, através do estabelecimento do aumento da eficiência e da qualidade dos insumos básicos das empresas, do fomento às instituições que oferecem tais elementos, apresentação de uma definição das regras microeconômicas gerais e a criação de incentivos que regem a competição, encorajando o aumento da produtividade, facilitando o desenvolvimento e aprimoramento dos aglomerados e implementando um programa de ação econômica de longo prazo com o objetivo de melhorar o ambiente geral dos negócios.

No âmbito das ações desempenhadas pelo governo, relativamente sobre sua atuação enquanto ator econômico dos aglomerados empresariais destaca-se, no Brasil, a atuação do SEBRAE no atendimento de mais de 230 APLs em todo País, que em parte deve-se ao estabelecimento, inicialmente, do Plano Plurianual 2004-2007 (PPA), que procurou promover o fortalecimento da interação entre os atores sociais, econômicos e políticos, de modo a fortalecer as capacidades e favorecer a difusão de inovações no País (BRASIL, 2003). Além

das políticas de ação orientadas em função do PPA, o SEBRAE ainda tem estabelecido parcerias com outras instituições internacionais, tais como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Agência Promos, da Câmara de Comércio, Indústria e Artesanato de Milão, que através do projeto denominado Promos/Sebrae/BID atuou na estruturação e consolidação de alguns arranjos produtivos locais do Brasil, difundindo informações sobre mercados potenciais, incrementando a produtividade mediante a capacitação de trabalhadores e a transferência de tecnologia, a partir da experiência italiana.

Desta forma, em virtude da importância dos aglomerados empresariais no desenvolvimento regional, e a partir deste entendimento, reconhece-se a relevância da atuação direcionada do Governo ao estabelecer o PPA 2004-2007 e, por conseguinte, o PPA 2008-2011, no qual, pode-se ressaltar a ação do SEBRAE no âmbito das MPEs, principalmente como forte articulador de diversos APLs.

Especificamente, a despeito dos APLs, se comparados aos demais tipos de aglomerados empresariais, estes possuem em sua formatação a característica de serem compostos, em sua maioria, por MPEs. Este fato justifica a orientação da ação do SEBRAE para este tipo de aglomerado específico.

Neste contexto, Amato Neto (2008) ao conceituar APL aponta que este é um modelo voltado para uma maior cooperação entre empresas, principalmente as MPEs, que operando em determinada cadeia produtiva e região, oferecem elementos originais para a elaboração de políticas industriais relacionadas ao desenvolvimento e à inovação. No mesmo sentido, Zapata *et al* (2007) afirmam que os sistemas produtivos locais (SPLs), bem como os arranjos produtivos locais (APLs) são agrupamentos produtivos que reúnem micro e pequenas empresas especializadas em um dado negócio e concentradas numa mesma região.

Especificamente sobre a atuação do SEBRAE nos APLs, Borin (2006) aponta que as ações do SEBRAE de apoio aos micro e pequenos negócios vêm evoluindo, a partir de uma abordagem de atuação com firmas, individualmente, concentrada na consultoria empresarial passando ao enfoque das aglomerações empresariais consideradas em sua forma de APL, ao passo que foram gradativamente incorporando dimensões e variáveis externas ao ambiente dos negócios, passando a considerar também as questões estruturais, o entorno ou ambiente institucional, político e infra-estrutural, bem como a relação dos pequenos negócios entre si e com os demais elos de uma cadeia produtiva.

A partir desse enfoque, as aglomerações empresariais, consideradas em sua forma de APL, tornaram-se o referencial estratégico de atuação do SEBRAE, que reconheceu nas experiências de *benchmarking* mundial das economias de aglomeração um foco de

aprendizagem importante para as ações do sistema. Nesta perspectiva, em virtude da relevância dos APLs, no centro das políticas públicas, este tipo específico de aglomeração tem sido alvo de diversas pesquisas à medida que este passou a ser associado ao desenvolvimento regional e meio de fortalecimento das MPEs.

2.3 Arranjos Produtivos Locais

Conforme já apontado, a localização industrial associada a algum tipo de aglomerado de empresas tem grande importância no desenvolvimento sócio-econômico da região e na competitividade empresarial. Por essa razão, nas últimas décadas essa problemática vem sendo investigada por diversos autores a partir de alguns modelos teóricos.

Nesta perspectiva, uma das estratégias mais eficientes para otimização e concentração das atividades econômicas baseia-se no conceito de arranjos produtivos locais (APLs). Tais arranjos apresentam como principal característica a articulação entre empresas e instituições de apoio ao setor empresarial como: associações, sindicatos, instituições de ensino, agentes financeiros, agentes governamentais, agências de fomento, etc. com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável no território.

Neste aspecto, a abordagem de arranjos ou sistemas produtivos parte de um conceito amplo de aglomeração produtiva, que engloba todos os tipos referidos na literatura (*clusters*, distritos, redes etc.), focalizando, entretanto, um conjunto específico de atividades econômicas que possibilite e privilegie a análise de interações, particularmente aquelas que levem à introdução de novos produtos e processos (CASSIOLATO e LASTRES, 2009).

No entanto, apesar de haver convergência a respeito da estrutura em que os APLs se estabelecem, percebe-se que, de forma análoga à teoria que versa sobre os aglomerados empresariais e suas tipologias, quando se busca a temática sobre APL, observa-se também a existência de um embate teórico e diferentes conceituações a despeito deste tema, por isso, a definição de arranjo não é uma tarefa trivial nem isenta de controvérsias.

De uma forma geral, os diversos trabalhos realizados em países tais como Itália, Brasil, México, França e Estados Unidos entre outros, para quaisquer que sejam as diferentes denominações utilizadas – distritos industriais no sentido amplo, sistemas produtivos locais, pólos de industrialização, *clusters* de empresas – o grau de especialização ou a amplitude das cooperações interempresas, colocaram em foco a importância das estruturas sociais que condicionam às atividades econômicas, o peso da história e das tradições locais de cooperação, a influência de instituições baseadas em regras, formais ou informais, em valores

e em representações que organizam a comunidade humana de trabalho.

A fim de analisar tais definições e apresentar a que será utilizada nesta pesquisa, apresenta-se a seguir (quadro 2) algumas definições a despeito de APL.

Quadro 2 — Conceituação sobre APL

Autor (es)	Definição
Casarotto Filho e Pires (2001)	Sistema Econômico Local (SEL) corresponde a uma região fortemente estruturada, contendo um ou mais <i>clusters</i> formado de pequenas e médias empresas, com um planejamento territorial com alta interação público-privada, com respeito à cultura e com o objetivo de assegurar a qualidade de vida dos habitantes.
Cassiolato e Lastres; REDESIST (2003)	Aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos, mesmo que incipientes. Geralmente, envolvem a participação e a interação de empresas – estas podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedores de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.
SEBRAE (2004)	Constitui um tipo particular de <i>cluster</i> , formado por pequenas e médias empresas, agrupadas em torno de uma profissão ou de um negócio, onde se enfatiza o papel desempenhado pelos relacionamentos – formais e informais – entre empresas e demais instituições envolvidas. As firmas compartilham uma cultura comum e interação, como um grupo, com o ambiente sociocultural local.
BNDES (2004)	APL é a concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular, incluindo fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições que provêm educação, informação, conhecimento e/ou apoio e entretenimento.
Caporali e Volker (2004)	Aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.
Zapata <i>et al</i> (2007)	Aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos, mesmo que sejam incipientes. Os APLs são embriões dos denominados SPLs, no qual há um nível significativo de inter-relacionamentos entre os agentes do aglomerado.
Suzigan (2006)	APL consiste em um sistema localizado de agentes econômicos, políticos e sociais ligados a um mesmo setor ou atividade econômica, que possuem vínculos produtivos e institucionais entre si, de modo a proporcionar aos produtores um conjunto de benefícios relacionados com a aglomeração das empresas.
IPEA (2006)	Sistema localizado de agentes econômicos, políticos e sociais ligados a um mesmo setor ou atividade econômica, que possuem vínculos produtivos e institucionais entre si, de modo a proporcionar aos produtores um conjunto de benefícios relacionados com a aglomeração das empresas. Configura-se um sistema complexo em que operam diversos subsistemas de produção, logística e distribuição, comercialização, desenvolvimento tecnológico (P&D, laboratórios de pesquisa, centros de prestação de serviços tecnológicos) e onde os fatores econômicos, sociais e institucionais estão fortemente entrelaçados.

Fonte: Adaptado de Brito e Leite (2008).

Em observância às definições apresentadas no quadro 2, percebe-se que todas as conceituações sobre APL apontam que este é um tipo de aglomeração de agentes econômicos, políticos e sociais, que compartilham de similaridade na atuação de uma atividade econômica, sendo a característica principal o relacionamento, a articulação e a interação entre os agentes envolvidos. No entanto, observa-se que alguns autores discordam quanto ao grau de interação entre os agentes que compõem o arranjo produtivo. Neste aspecto, enquanto Casarotto Filho e Pires (2001) e IPEA (2006) afirmam que um arranjo produtivo local, também denominado como sendo um Sistema Econômico Local (SEL), necessariamente possui um planejamento territorial com alta interação público-privada, outros autores, tais como Cassiolato e Lastres (2009) e Caporali e Volker (2004) afirmam que um arranjo produtivo local deve necessariamente possuir interação entre os agentes econômicos e sociais de determinada região, mesmo que tais vínculos sejam incipientes.

Além disso, ao definir APL, alguns autores também fazem menção à inovação. Neste contexto, Borin (2006) afirma que nos APLs deve haver ênfase nos processos de aprendizado, capacitação e inovação, sendo estes aspectos considerados fundamentais para a competitividade dos agentes, tanto do ponto de vista individual quanto do coletivo.

Na perspectiva de inovação, ressalta-se a conceituação e classificação definida por Zapata *et al* (2007). Tais autores estabeleceram três distintas classes na concepção dos arranjos produtivos locais, considerando como critério para tal classificação, o poder de inovação endógena e a capacidade competitiva de desenvolvimento local.

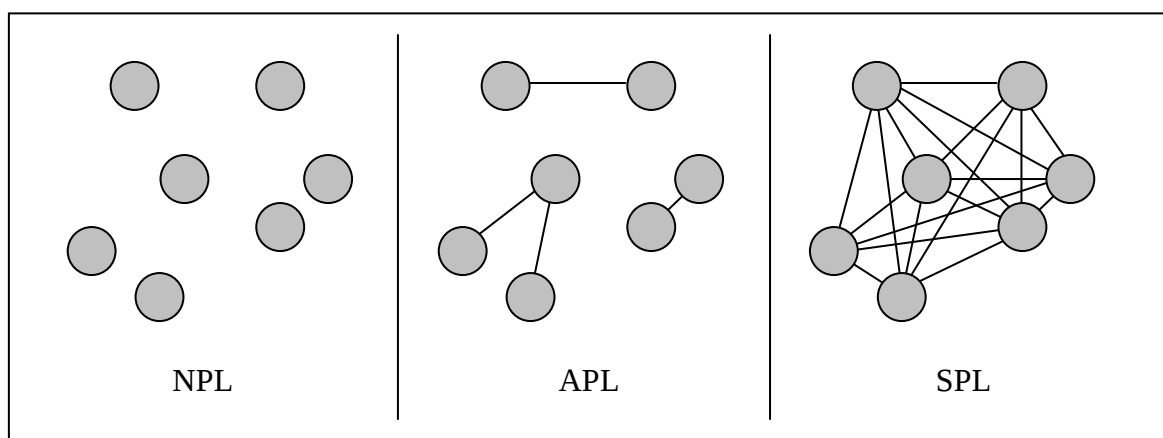
Neste aspecto, Zapata *et al* (2007) definem Sistemas Produtivos Locais (SPLs) como sendo estruturas em fase evolutiva superior em termos de divisão de tarefas entre as diversas empresas que as constituem, em que se percebe alto grau de sinergia resultante da complementaridade dos agentes envolvidos, no qual podem ser identificados as instituições financeiras, educacionais, poder público, a sociedade civil organizada, tais como associações, sindicatos, ONGs, e principalmente as firmas. Este fato específico possibilita a inovação e o alcance de benefícios para os produtores e mercados com o negócio.

No entanto, por reconhecer que tal realidade não corresponde à maioria das aglomerações produtivas especializadas, os referidos autores, definiram outra classe, a qual denominou de APL. Este tipo de aglomerado encontra-se em estágios preliminares de organização, especialização, formação de relações sócio-produtivas, de eficiência coletiva e competitividade sistêmica. Dessa forma, os APLs consistem em embriões dos SPLs, por não conseguir englobar interação de todos os agentes, tal qual, ocorre no SPL. Neste aspecto, os autores conceituam APLs como sendo aglomerações de empresas com uma estreita ligação e

relacionamento entre elas, constituindo organizações dinâmicas, capazes de inovar tecnologicamente, de serem fonte de competitividade e geradores de emprego, com certo grau de coesão e cooperação.

Assim como os APLs são aglomerações menos estruturadas que os SPLs, Zapata *et al* (2007) identificam outra classe de aglomerações, os Núcleos Produtivos Locais (NPLs), que correspondem às aglomerações produtivas de micro e pequenas empresas, todavia, com vínculos mais incipientes ainda, caracterizado apenas pela proximidade geográfica entre as empresas. A figura 1 representa tais tipos de aglomeração seguindo a tipologia apresentada.

Figura 1 — Configurações do NPL, APL e SPL



Fonte: Adaptado de Zapata *et al* (2007).

Dessa forma, pelas diversas conceituações percorridas, conclui-se que por apresentar uma grande amplitude de tipos de aglomerações, a fim de determinar uma definição de APL que consiga incorporar todos os tipos de arranjos analisados pelas diversas correntes, deve-se trabalhar com um conceito amplo de tecnologia, considerando esta não apenas como desenvolvimento de bens de capital, mas qualquer desenvolvimento de processo ou produto, conseguindo incorporar o conceito *schumpeteriano* de inovação e concorrência capitalista, não devendo deixar de ignorar a importância da proximidade geográfica e os benefícios *marshallianos* que esta traz, reconhecendo o caráter tácito do conhecimento e, por último, condicionar a importância da proximidade às características produtivas de cada mercado.

Assim, a abordagem de arranjos ou sistemas produtivos parte de um conceito amplo de aglomeração produtiva, que engloba todos os tipos referidos na literatura (*clusters*, distritos, pólos industriais, redes etc.), focalizando, entretanto, um conjunto específico de atividades econômicas que possibilite e privilegie a análise de interações, particularmente aquelas que levem à introdução de novos produtos e processos inovativos (CASSIOLATO;

LASTRES, 2009).

Em sendo assim, nesta pesquisa será adotada a definição dos autores Cassiolato e Lastres (2009), integrantes da REDESIST, para os quais os Arranjos Produtivos Locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos, mesmo que incipientes, que envolvem a participação e a interação de empresas – estas podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedores de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação (CASSIOLATO; LASTRES, 2009).

Não obstante, será adotada também a classificação de NPL, APL e SPL definida por Zapata *et al* (2007) complementando a definição de Cassiolato e Lastres (2009).

Cassiolato e Lastres (2009) acrescentam ainda a definição de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPIL) que são arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculo consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local. Assim, considera-se que a dimensão institucional e regional constitui elemento crucial do processo de capacitação produtiva e inovativa. Diferentes contextos, sistemas cognitivos e regulatórios e formas de articulação e de aprendizado interativo entre agentes são reconhecidos como fundamentais na geração e difusão de conhecimentos, particularmente os tácitos. Tais sistemas e formas de articulação podem ser tanto formais como informais.

Tendo sido abordado os principais conceitos acerca do tema de APL, faz-se necessário conhecer o Projeto Promos/Sebrae, bem como, a metodologia criada para o desenvolvimento de arranjos produtivos. Esta metodologia será detalhada no próximo tópico.

2.4 Projeto Promos/Sebrae

Quando o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) decidiu inserir no Plano Plurianual de Ações do Governo Federal (PPA) para o período 2004-2007 e, por conseguinte, no PPA 2008-2011, a política industrial como um dos eixos centrais da estratégia de desenvolvimento do país e adotou como uma dessas estratégias o desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs), o Sebrae já atuava de forma contributiva em aproximadamente 230 arranjos espalhados pelo Brasil.

Uma prova disso é o “Termo de Referência para Atuação do Sistema Sebrae em

Arranjos Produtivos Locais”, publicado em julho de 2003. Esse documento estabelecia os fundamentos conceituais que orientariam a exploração da estratégia de desenvolvimento de APLs no país.

Nesse mesmo período o Sebrae, em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Agência de Promoção de Negócios da Câmara de Comércio de Milão (Promos) fechavam uma parceria para a realização de um projeto de desenvolvimento de arranjos produtivos locais no Brasil.

Batizado de Promos/Sebrae, o projeto (Promos, como ficou mais conhecido) buscava implantar o modelo dos distritos industriais italianos em quatro municípios brasileiros, conforme pode ser observado na figura 2: o pólo moveleiro de Paragominas, no Pará; o pólo de confecção – moda íntima – em Nova Friburgo, no Rio de Janeiro; o pólo de confecções e artesanato em Tobias Barreto, em Sergipe; e o pólo coureiro calçadista de Campina Grande, na Paraíba. Essa iniciativa visava consolidar as cadeias produtivas existentes entre as diversas empresas que compunham cada pólo, difundindo informações sobre mercados potenciais, incrementando a produtividade mediante a capacitação da mão-de-obra e a transferência de *know-how* e tecnologia.

Figura 2 — Estados brasileiros beneficiados pelo projeto Promos/Sebrae



Fonte: Caporalli e Volker (2004).

Para participar do projeto, os estados selecionados em 2003 concorreram com todos os demais estados brasileiros. Segundo o consultor e Assessor-Chefe de Assuntos Internacionais do Sebrae, Renato Caporalli, a seleção dos quatro APLs no Brasil inteiro, dentro das vinte e quatro candidaturas apresentadas, foi baseada na possibilidade de sucesso do projeto.

Em meio às candidaturas surgidas, basicamente, os critérios fundamentais foram capacidade empreendedora da comunidade, dos empresários do setor, da possibilidade de crescimento futuro desses setores, a possibilidade deles alcançarem uma articulação com a região de Milão e da Lombardia, na Itália, a capacidade institucional em torno do projeto, a capacidade de governo, a capacidade do Sebrae local. Enfim, foi um leque muito grande de elementos de decisão.

Como dito anteriormente, o Sebrae já trabalhava com projetos de desenvolvimento de arranjos produtivos locais, no entanto, o Promos foi concebido com o objetivo de captar os elementos essenciais da experiência italiana e aplicá-los em empresas brasileiras. Em sua essência, objetivava contribuir para a consolidação de uma metodologia do Sebrae para desenvolvimento de APLs.

O prazo estimado para implementação do projeto foi de três anos e o montante total orçado para a sua execução foi de US\$ 5,8 milhões, custeados entre os parceiros, sendo US\$ 3,4 milhões pelo próprio Sebrae, US\$ 2 milhões pelo BID e US\$ 400 mil pela Promos.

De acordo com Caporali e Volker (2004), o principal objetivo do projeto era desenvolver os arranjos produtivos locais, uma vez que, a atuação sistemática em APLs constitui o que se pode considerar uma estratégia de interiorização do desenvolvimento do país. Como o desenvolvimento de APLs está baseado em um sistema amplo de estímulo à iniciativa privada, incluindo desde o apoio ao empreendedorismo individual e coletivo até a transferência de competências em gerenciamento empresarial, o projeto tinha como meta não apenas oferecer esses tipos de apoio, como também trabalhar a organização da produção, a concepção de produtos, a inovação tecnológica, o *design* e as estratégias de acesso a mercado.

Como forma de instrumentalizar o projeto, o Sebrae evoluiu o já então publicado “Termo de Referência para Atuação do Sistema Sebrae em Arranjos Produtivos Locais” para a “Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais: Projeto Promos/Sebrae/BID”. Publicado em 2004, este documento trouxe respostas para perguntas do tipo: como ocorre o processo de desenvolvimento de um APL? Quais os conceitos que cercam esse tema? Quais as regras que devem ser seguidas? Quais os instrumentos de gestão e avaliação do projeto? E outras mais.

Diante do exposto, apresenta-se a seguir a estrutura conceitual da metodologia do projeto.

2.4.1 Metodologia do Projeto Promos

Conforme afirmam Caporalli e Volker (2004), a filosofia básica da metodologia apresentada pelo Projeto Promos parte do princípio de que existem diversos caminhos para se promover o desenvolvimento de um Arranjo Produtivo Local. No entanto, esta metodologia em particular fundamenta-se em três grandes eixos de atuação que são vistos como linhas simultâneas e convergentes de trabalho.

Diferentemente de uma metodologia etapista, onde as ações são desenvolvidas considerando um percurso único no tempo, com momentos sucessivos e organizados dentro de uma certa lógica, a metodologia do Promos se caracteriza como do tipo matricial. Esse tipo de metodologia pressupõe que, em função da complexidade do objeto de estudo, faz-se necessário primeiro compreender as suas várias lógicas. A partir daí, são definidos os eixos de atuação para, em seguida, trabalhar toda a multiplicidade de ações, projetos, metas e dinâmicas que se aproximam do foco de cada um deles.

Os eixos de atuação definidos pelo Promos foram:

- ✓ Eixo 1: Dinâmica de distrito;
- ✓ Eixo 2: Desenvolvimento empresarial e organização da produção;
- ✓ Eixo 3: Informação e acesso a mercados.

De acordo com Caporalli e Volker (2004), a intensidade de trabalho a ser desenvolvido em cada eixo, pode e deve variar de acordo com o planejamento, os diagnósticos realizados pelos executores do programa e a demanda sinalizada pelos agentes locais. São esses fatores que determinarão quais atividades serão desenvolvidas em cada APL. Sendo assim, é de responsabilidade da equipe do projeto, juntamente com a governança local, definir quais os eixos que estão menos desenvolvidos e necessitam ser priorizados.

Dessa forma, percebe-se que os três eixos possuem atividades, ações e processos, com tempos diferentes e, portanto, necessitam ser trabalhados simultaneamente, mas de formas distintas.

Figura 3 — Eixos de atuação do projeto Promos/Sebrae



Fonte: Caporalli e Volker (2004).

A figura 3 demonstra a ligação entre os três eixos definidos como focos de atuação do projeto, onde os objetivos específicos definidos para cada resultam em um conjunto de ações apropriadas ao cumprimento de metas estabelecidas e específicas também para cada um dos eixos, evidentemente, em sinergia com os objetivos macros do projeto.

2.4.1.1 Eixo 1: Dinâmica de Distrito

No eixo Dinâmica de Distrito são desenvolvidas ações com o objetivo de desenvolver o setor econômico de forma ampla, atingindo o contexto social e institucional do território onde o APL está inserido. Instituições que atuam em áreas como formação e desenvolvimento de mão-de-obra, regulação da base legal das empresas, sociedade civil organizada, agentes financeiros, poder público, de uma forma geral, todos deverão estar envolvidos de alguma maneira, contribuindo para o desenvolvimento da região com aquilo que lhe for pertinente. Basicamente, as ações desenvolvidas nesse eixo buscam a interação social dos diversos agentes que, de alguma forma, estão ligados com o APL em questão.

Caporalli e Volker (2004) associam à esse eixo o tema da boa governança aonde deverão ser desenvolvidas ações para (1) elevar o nível de qualidade das lideranças empresariais, políticas, sindicais, bem como a sua relação com os problemas comuns à maioria das empresas; (2) construção de centros de conhecimento do tipo tecnológicos

prestadores de serviços responsáveis por núcleos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e capacitação de recursos humanos; (3) gestão dos recursos naturais, conscientizando os empresários acerca da qualidade ambiental, garantindo que a atividade produtiva não afetará o meio ambiente; (4) o desenvolvimento de comportamento solidário e de confiança mútua para superação dos problemas sociais; e (5) construção de atitudes positivas visando o desenvolvimento técnico, tecnológico e econômico.

Ainda segundo os autores, o trabalho nesse eixo garante conteúdo institucional ao Programa através da criação de um Fórum Distrital de gestão do arranjo. Esse fórum, aonde participariam representantes dos empresários, do poder público, de entidades de classe, ONGs, e demais instituições representativas da região, possibilita construir, paulatinamente, uma consciência coletiva para o reconhecimento do APL definindo a importância e atuação dos diversos atores envolvidos, fomentando a organização e definindo os critérios e as rotinas de participação de cada um.

Para os autores, o planejamento participativo através do fórum é o principal instrumento social para o desenvolvimento do APL.

2.4.1.2 Eixo 2: Desenvolvimento Empresarial e Organização da Produção

O eixo Desenvolvimento Empresarial e Organização da Produção abrange todos os assuntos relacionados à produção e à produtividade das empresas, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos. Nesse eixo são trabalhadas as questões da eficiência tecnológica, da qualidade, do *design* e da logística, requisitos essenciais às políticas de qualidade e custos que, por sua vez, representam uma estratégia de crescimento de mercado. Trabalhar esse eixo é trabalhar a gestão das empresas em sua forma mais ampla, abrangendo áreas como custos, recursos humanos, produção, fluxo de caixa, tecnologia e finanças, entre outras.

Para Caporalli e Volker (2004) há ainda a questão do fomento à produção cooperativa. Para os autores, esta é uma condição essencial para o desenvolvimento do APL. Essa linha de ação dinamiza a relação entre gestão, cooperação e competitividade, assegurando o crescimento da empresa e a sustentabilidade da região. Dessa forma, a produção cooperativa permite a utilização conjunta de insumos, tecnologias, inovações em *design*, etc.

2.4.1.3 Eixo 3: Informação e Acesso a Mercados

O eixo Informação e Acesso a Mercados abrange tudo aquilo que está relacionado com o processo de venda não apenas de cada empresa em particular mas, principalmente, no processo coletivo. Dessa forma, faz-se necessário conhecer com maiores detalhes: (1) o mercado consumidor, (2) os padrões de qualidade praticados e os serviços pós-venda oferecidos pelas empresas integrantes do APL, e (3) o mercado concorrente.

Para os autores, trabalhar esse eixo significa aperfeiçoar, continuamente, o conhecimento sobre tudo aquilo que está fora do arranjo e que representa o objetivo final de toda e qualquer empresa que é vender a produção.

2.4.2 Vetores de Atuação

Para cada eixo de atuação estabelecido pela metodologia é possível desenvolver diferentes formas de trabalho. Segundo Caporalli e Volker (2004), essas formas compreendem os vetores de atuação. Por exemplo, no eixo Dinâmica de Distrito podem ser desenvolvidas ações como palestras e cursos sobre liderança e cooperativismo. Já no eixo Desenvolvimento Empresarial e Organização da Produção esse tipo de ação pode não ser adequada, uma vez que, seria mais interessante para o empresário ter consultorias na fábrica resolvendo problemas de processo e de custos em vez de estar participando de algum tipo de palestra ou curso. Observa-se ainda que no eixo Informação e Acesso a Mercados, simultaneamente a uma das ações citadas anteriormente, seria possível traçar metas de vendas a partir da análise de diferenciais competitivos ou vantagens comparativas. Enfim, em um mesmo APL é possível desenvolver trabalhos simultaneamente nos três eixos de atuação através de diferentes vetores.

No caso da metodologia do Promos, os autores classificam os vetores de atuação em três tipos, sendo eles: ações, atitudes e metas.

As ações são definidas como sendo toda e qualquer modificação e movimento que resulta na efetiva implantação de um objetivo do programa. São proposições concretas e específicas executadas por qualquer participante (direto ou indireto) do programa, obedecendo a um certo grau de complexidade.

As atitudes dizem respeito aos comportamentos, procedimentos, processos e rotinas incorporados pelos atores no cotidiano de suas atividades e relações. Obedecendo a uma sistemática isso garante que as ações realizadas sejam mantidas e alcancem os resultados

esperados.

Figura 4 — Vetores de atuação do projeto Promos/Sebrae



Fonte: Caporalli e Volker (2004).

As metas, por sua vez, correspondem aos planos, programas e projetos decorrentes das ações realizadas, reforçadas pelas atitudes, elaboradas pelos atores, e que objetivam a consolidação dos processos e a sustentabilidade do programa.

No caso da “Lucidez”, meta definida para o eixo “Dinâmica de Distrito”, este conceito, segundo os autores, está associado à “capacidade de uma coletividade construir o discernimento do seu lugar histórico, do contexto presente e dos cenários futuros possíveis para o seu desenvolvimento e existência.” (CAPORALLI e VOLKER, 2004).

O conceito de Internacionalização, por sua vez, está relacionado com a inserção da empresa no mercado externo. Esse processo traz mudanças significativas para a empresa, tanto no referencial de determinação da produtividade exigida quanto no alcance das ações de marketing.

Sobrepondo os eixos de atuação com os vetores é possível identificar nove “focos de trabalho” que podem ser colocados em prática, simultaneamente, nos APLs. Os focos de trabalho são descritos no quadro 3.

Quadro 3 — Focos de Trabalho

Vetor	Dinâmica de Distrito	Desenvolvimento Empresarial e Organização da Produção	Informação e Acesso a Mercados
Ações	Participação	Gerência financeira e de produção	Análise e prospecção de mercados
Atitudes	Inclusão	Qualidade e certificação	Competitividade
Metas	Lucidez	Produtividade	Internacionalização

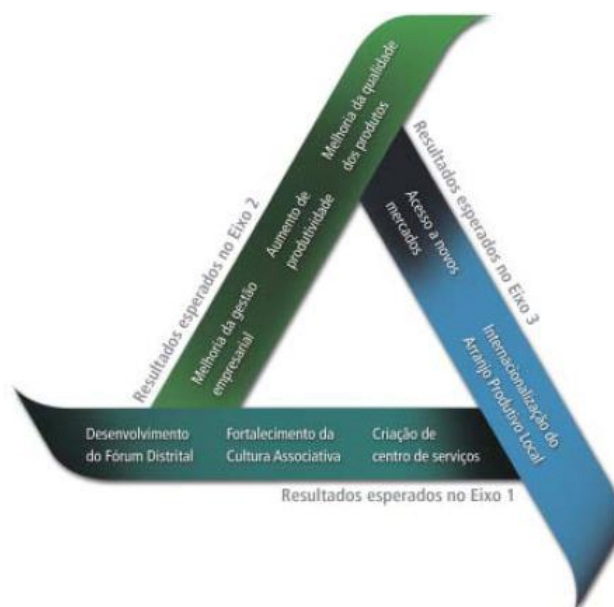
Fonte: Caporalli e Volker (2004).

Por fim, a atuação do projeto nestes nove “focos de trabalho” produzirão, certamente, mudanças significativas no desenvolvimento de um APL, a partir do momento que produzirem alguns resultados previamente estabelecidos.

2.4.3 Resultados Esperados

Para Caporalli e Volker (2004), os resultados esperados em cada um dos eixos de atuação podem ser resumidos nos tópicos visualizados na figura 5 e descritos a seguir.

Figura 5 — Resultados esperados por eixo de atuação



Fonte: Caporalli e Volker (2004).

2.4.3.1 Resultados Esperados no Eixo 1: Dinâmica de Distrito

As ações direcionadas à Dinâmica de Distrito têm por objetivo trabalhar aspectos relacionados à governança local, ao grau de relacionamento existente entre as empresas e à oferta de serviços para o setor como um todo.

Dessa forma, os problemas a serem abordados dizem respeito ao coletivo e, portanto, não podem ser resolvidos de outra forma que não seja através da atuação conjunta de todos os atores envolvidos.

Sendo assim, os resultados esperados para as ações desenvolvidas neste eixo são: desenvolvimento de um fórum distrital, fortalecimento da cultura associativa e a criação de um centro de serviços.

O desenvolvimento de um fórum distrital tem por finalidade mobilizar o maior número possível de empresários e engajá-los no projeto, incentivando-os a participarem do processo de planejamento e sentirem-se responsáveis pelos resultados que serão obtidos.

Recomenda-se, portanto, uma periodicidade (mensal, trimestral ou semestral) para a realização deste fórum e que a pauta de discussão atinja o maior número possível de pessoas, uma vez que, o objetivo maior é divulgar e democratizar o acesso aos benefícios que o projeto poderá trazer para a sociedade.

No tocante às ações direcionadas para o fortalecimento da cultura associativa, estas devem em sua essência reforçar entre os atores envolvidos no APL, a importância do trabalho em conjunto, apresentando-se como uma grande contribuição para as negociações com fornecedores e compradores.

Para o alcance deste resultado, Caporalli e Volker (2004) ressaltam a importância de se buscar parcerias com instituições que já possuem experiência nesta área — o próprio Sebrae é uma delas — e que, por sua vez, possuem ferramentas apropriadas para a promoção do associativismo, cooperativismo e/ou a criação de centrais de compra e venda.

Os autores alertam ainda sobre o aspecto de que não há como mobilizar o setor sem que haja uma estrutura de ações bem definidas que representem lucros para os empresários.

Por fim, a necessidade da criação de um centro de serviços surge a partir do momento em que os empresários se organizam de forma mais estruturada e começam a apresentar padrões de demanda para serviços especializados como capacitação de mão-de-obra, por exemplo.

No caso da experiência italiana, os APLs possuem centros físicos prestadores de serviços que oferecem desde essa capacitação até a busca de novas tecnologias para a

diferenciação de produtos.

No caso do Promos, os autores chamam a atenção para a utilização de estruturas já existentes, através da realização de parcerias com instituições de apoio, centros tecnológicos e universidades, todos razoavelmente já equipados, reunindo condições de proverem os serviços de que o pólo necessita. Sendo portanto, desnecessária a construção ou criação de uma estrutura exclusiva para estes fins.

2.4.3.2 Resultados Esperados no Eixo 2: Desenvolvimento Empresarial e Organização da Produção

Enquanto o eixo 1 (Dinâmica de Distrito) trata essencialmente do ambiente onde a empresa está inserida e do relacionamento entre os diversos atores participantes do APL, o eixo 2 (Desenvolvimento Empresarial e Organização da Produção), como Caporalli e Volker (2004) o definem, trabalha da “porta para dentro” da empresa, objetivando melhorar os padrões de produtos, processos e gestão de cada uma em particular.

Os resultados esperados para este eixo são: melhoria da gestão empresarial, melhoria da qualidade dos produtos e aumento da produtividade.

O processo de busca pela melhoria da gestão empresarial tem como foco principal o empresário, objetivando melhorar não apenas sua visão do negócio, mas também suas habilidades gerenciais. Para isso, o próprio Sebrae dispõe de uma gama de produtos que ajudam nesse processo de capacitação. No entanto, os autores chamam a atenção para não se prender apenas aos produtos “de prateleira”, devendo ser observada a real necessidade do público-alvo buscando oferecer o que realmente contribua para o alcance dos resultados pretendidos.

Além de aprimorar as habilidades específicas dos empresários há a necessidade também de se melhorar ou adequar os produtos da empresa. Estes devem ser trabalhados mantendo-se uma sintonia fina com o mercado que se pretende atingir. Algumas atividades ou cursos que podem ser utilizados nessa área são: programa “de olho na qualidade”, consultoria em adequação do processo produtivo, desenvolvimento de novos produtos e oficinas de *design*.

O último objetivo trabalhado neste eixo é o aumento da produtividade. Na verdade, ela também é resultado da melhoria da gestão e do produto, no entanto, há ações que causam um impacto direto sobre a produtividade podendo assim ser agrupadas em um objetivo específico. Algumas ações são: introdução de novas tecnologias no processo de fabricação

dos produtos, eficiência na utilização dos recursos disponíveis, estudos de layout, entre outras.

2.4.3.3 Resultados Esperados no Eixo 3: Informação e Acesso a Mercados

As atividades desenvolvidas nesse eixo proporcionam que as empresas, integrantes do APL, tenham acesso a novos mercados, desencadeando um ciclo de crescimento através da geração de novos postos de trabalho e de renda. Os resultados esperados são: acesso a novos mercados e internacionalização do APL.

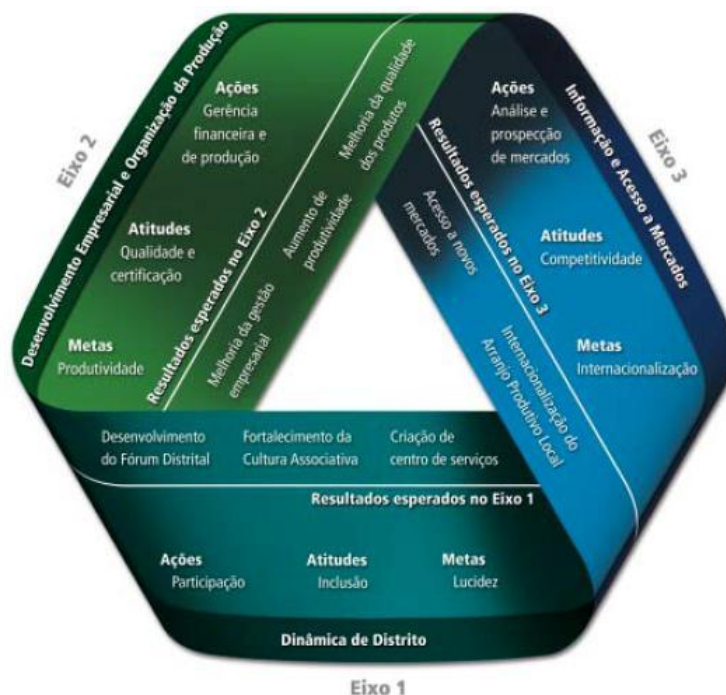
As principais atividades promovidas neste eixo são: missões empresariais, participação em feiras, fortalecimento de feiras próprias, capacitação em marketing, estudos de mercado, criação de catálogos, entre outras. Segundo Caporalli e Volker (2004), a única forma de obtenção de resultados concretos para os empresários se dá através da inserção em novos mercados. Não há como envolvê-los em um projeto sem a garantia da obtenção de retornos concretos e financeiros, e este retorno se dá através das ações de mercado, sendo a partir delas desencadeado um processo de incentivo para todo o restante do projeto.

Esta afirmação é contraposta por Silvério Júnior (2006) quando em pesquisa realizada num contexto regional, mais especificamente no pólo moveleiro de Paragominas, no Pará, apresenta resultados que não só orientam sobre a priorização das ações referentes ao eixo Dinâmica de Distrito, como colocam o eixo Informação e Acesso a Mercados em último grau de importância para o desenvolvimento do APL.

De acordo com esta pesquisa, o eixo Dinâmica do Distrito se apresenta como o mais importante com níveis percentuais de 47,21%; seguido do eixo Desenvolvimento Empresarial e Organização da Produção, com 27,54%; e por último, o eixo Informação e Acesso a Mercados, com 25,23%.

No campo da internacionalização do APL, Caporalli e Volker (2004) orientam sobre a aplicação das mesmas ações desenvolvidas para o acesso a novos mercados mudando apenas o foco de atuação, passando este a ser direcionado ao mercado externo. Entretanto, ressaltam a importância de não apenas focar no processo de exportação, mas também de capacitar o empresário brasileiro para competir com produtos internacionais no mercado interno. A figura 6 mostra um consolidado entre os eixos, os vetores e os resultados esperados por cada eixo de atuação do projeto.

Figura 6 — Eixos, vetores de atuação e resultados esperados em cada eixo



Fonte: Caporalli e Volker (2004).

2.4.4 Monitoramento e Avaliação

O monitoramento e avaliação de projetos e programas tem sido uma prática cada vez mais utilizada para obtenção de respostas acerca do grau de eficiência das ações realizadas. Estas respostas servem como instrumento de retroalimentação de estratégias objetivando melhorar a qualidade de aplicação dos recursos, ampliando seus graus de efetividade.

Partindo desse pressuposto, no âmbito do projeto Promos, Caporalli e Volker (2004) estabeleceram como tarefa essencial a definição dos indicadores de processos (objetivando o monitoramento da implantação dos componentes do programa) e dos indicadores de resultados (para avaliação da consecução dos objetivos específicos). Sendo assim, os indicadores de resultados são os instrumentos de avaliação dos efeitos das ações implementadas pelo programa, tendo por base os objetivos pretendidos.

Para a definição dos indicadores os autores recorreram a estudos já realizados acerca dessa temática. Coutinho e Ferraz *apud* Caporalli e Volker (2004), conceituam alguns tipos de indicadores que são utilizados pelo projeto, sendo eles: indicadores de capacitação, indicadores de eficiência e indicadores de desempenho.

Os indicadores de capacitação englobam os fatores determinantes da competitividade considerando os avanços tecnológicos em produtos e processos, aprimoramento das formas de gestão, bem como, os aspectos relacionados ao processo de *clusterização*.

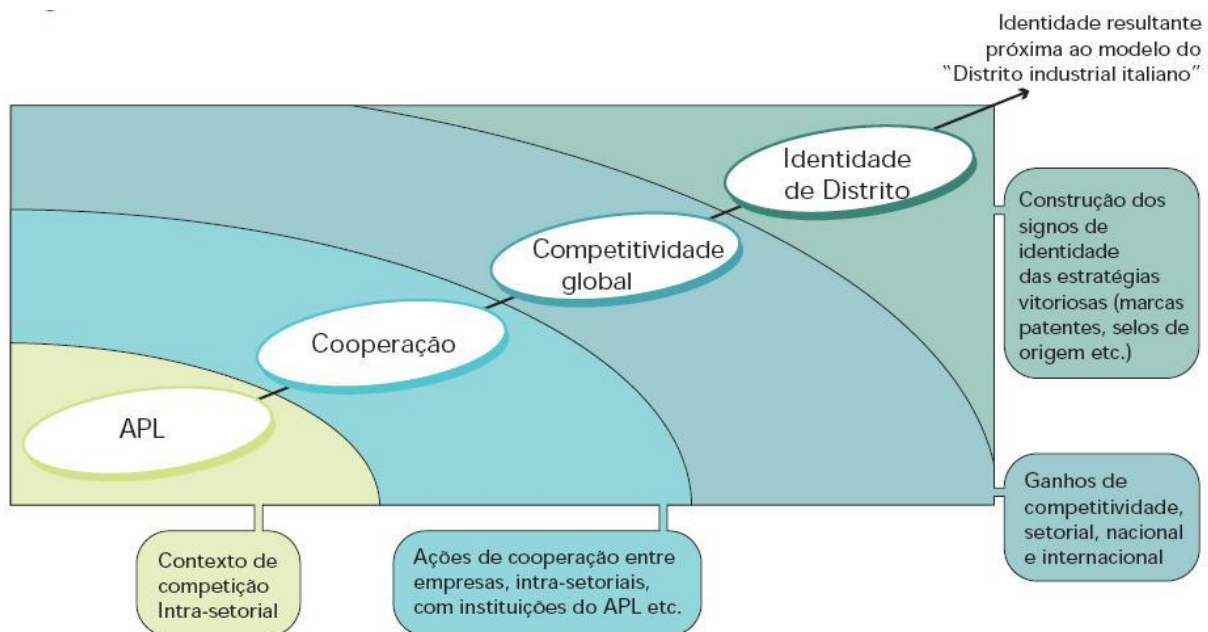
Os indicadores de eficiência são todos aqueles que estão relacionados com a utilização dos fatores de produção.

E por fim, os indicadores de desempenho são todos aqueles relacionados à participação das empresas (do *cluster*) no mercado nacional e internacional.

Relacionando os indicadores com os três eixos de atuação do projeto, os autores demonstram que o eixo 2 (Desenvolvimento Empresarial e Organização da Produção) atua no sentido de melhorar os indicadores de eficiência. Tanto o eixo 2 quanto o eixo 1 (Dinâmica de Distrito) possibilitam melhorar os indicadores de capacitação. E por fim, o eixo 3 (Informação e Acesso a Mercados) busca melhorar os indicadores de desempenho.

O modelo que fundamenta a montagem do sistema de indicadores do projeto contempla a dimensão temporal na qual a trajetória perseguida (objetivos) deverá evidenciar-se de forma bastante clara. A figura 7 apresenta o grau de evolução do APL conseguido através dos ganhos de competitividade que ocorrem sob dois aspectos: micro (empresas) e macro (setor). Como resultado percebe-se uma nova configuração caminhando para algo semelhante ao que ocorre no modelo italiano.

Figura 7 — Grau de evolução do APL



Fonte: Caporalli e Volker (2004).

Por essas definições, os ganhos de competitividade — que refletem os ganhos do APL — serão medidos, sempre que possível, em termos de capacitação, eficiência e desempenho.

É necessário, portanto, o estabelecimento de indicadores que possam mostrar se a direção e as ações desenvolvidas apresentam convergência, se todos os eixos de atuação são trabalhados de forma balanceada (esforço), se os planos executivos são cumpridos (status) e se os recursos do programa estão sendo aplicados conforme o planejado (avanço financeiro). Essa necessidade levou à definição de três tipos de indicadores de processos, sendo eles: os indicadores de status, os indicadores de esforço e os indicadores de avanço financeiro.

No caso dos indicadores de resultados, devem ser consideradas as seguintes dimensões: empresa, arranjo produtivo local, setor e territorialidade. Caporalli e Volker (2004) definem cada uma delas.

As empresas podem ser entendidas como sendo os estabelecimentos produtivos, caracterizados pelo empenho em uma mesma atividade, setor ou arranjo. De forma bem objetiva, são as unidades de análise. Aquelas mais influenciadas e estimuladas pelas ações do projeto e que apresentam resultados positivos devem constituir um “grupo focal”. A esse grupo deve ser dispensado um acompanhamento especial, mais estrito, pois do seu monitoramento sairão as convicções sobre os efeitos das ações do projeto.

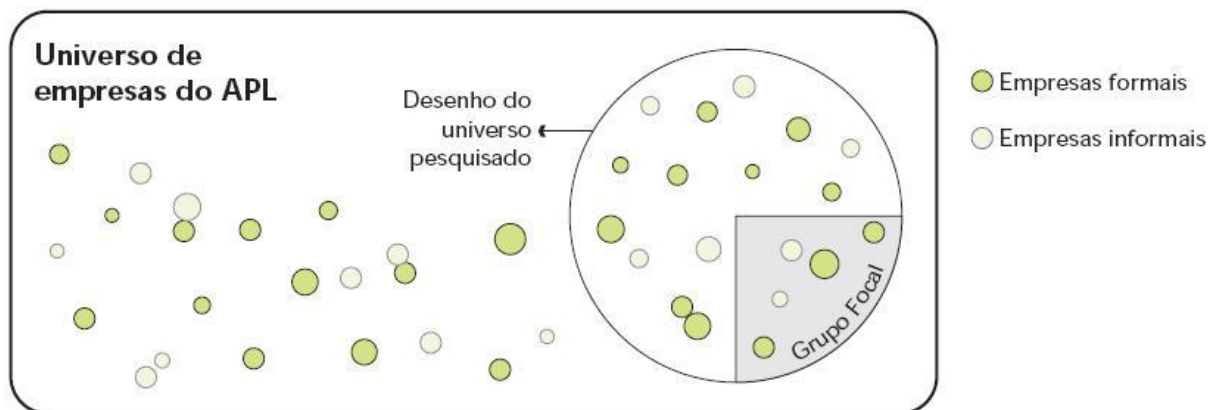
O arranjo produtivo local constitui o agrupamento de empresas de um mesmo setor em um determinado território. Segundo os autores, é o foco de observação mais importante, depois das empresas.

Os setores, por sua vez, caracterizam-se como sendo a forma clássica de análise da dinâmica econômica. Além de contextualizarem um determinado segmento correspondem também aos modos tradicionais de investigar, produzir e apresentar dados e indicadores sobre certos aspectos úteis para a compreensão da dinâmica envolvente.

A territorialidade, além de se caracterizar pela inserção geográfica em determinados municípios que compõem o arranjo, é também considerada uma dimensão ativa da competitividade.

Diante do exposto, os autores apresentam que os ganhos de competitividade serão monitorados através de indicadores obtidos a partir de uma amostra representativa do APL, e também a partir do “grupo focal” definido a partir do cadastro na coordenação local do Sebrae. A figura 8 ilustra essa representação.

Figura 8 — Universo de empresas do APL



Fonte: Caporalli e Volker (2004).

Cada um dos indicadores, tanto de processos quanto de resultados, serão apresentados a seguir, no entanto, será dada maior ênfase aos indicadores de resultados uma vez que estes apresentam maior afinidade com o objetivo da pesquisa que é avaliar o resultado das ações do projeto no pólo de calçados de Patos-PB.

2.4.4.1 Aplicabilidade dos Indicadores ao Projeto

Diante do que já foi mencionado anteriormente, os indicadores de processos do projeto Promos têm por objetivo aferir o grau de implantação dos seus componentes, devendo avaliar ao longo da execução do programa, o quanto tais componentes estão próximos ou distantes do que foi planejado. Desta forma, torna-se possível estabelecer um padrão comum de indicadores que realizem essa aferição aplicando procedimentos metodológicos, qualitativos e quantitativos, que permitam fazer uma análise continuada do projeto.

Caporalli e Volker (2004) apresentam os indicadores de status como sendo um procedimento metodológico, existente em qualquer coordenação de projeto, cujo objetivo é monitorar a execução das ações. No caso do Promos, há um planejamento executivo cadastrado no portal do projeto aonde as Coordenações Locais acompanham as ações ali cadastradas. A Unidade de Gestão do Projeto (UGP) também realiza esse monitoramento, sendo que, numa amplitude maior contemplando os quatro pólos.

Os indicadores de esforços, ainda segundo os autores, constituem-se na quantificação das ações implementadas em cada eixo de atuação com base nos objetivos pretendidos, mostrando assim, o grau de abrangência e alcance (definido como esforço) dentro do APL.

E por fim, os indicadores de avanço financeiro que constituem-se no monitoramento

da aplicação dos recursos permitindo uma comparação entre os valores que foram planejados, os que foram executados (ou que já estão comprometidos) e os que foram efetivamente pagos. Estes indicadores apresentam-se como sendo os de maior visibilidade para os agentes financiadores.

2.4.4.2 Indicadores de Resultados

Assim como para a definição dos indicadores de processos foram atribuídas algumas categorias ou subclasses de indicadores (*status*, esforço e avanço financeiro), também para os indicadores de resultados foram formulados três tipos de indicadores complementares conforme pode ser visto no quadro 4.

Quadro 4 — Indicadores (Complementares) de Resultados

Indicadores Síntese	Tipo	Abrangência	Fonte de Dados e Informações	Observações
Setoriais	Setorial	Empresas responsáveis pela produção ou produção e comercialização dos bens finais que caracterizam o APL	Primária: aplicação do questionário “setorial” a um grupo amostral e a um grupo focal. Secundária: censo empresarial, de onde serão obtidas informações relativas ao nascimento e mortalidade das empresas	Relação direta com o desempenho setorial e municipal, com destaque para o epicentro
Relativos a Modelos Mentais	Modelos Mentais	Empresas fortemente vinculadas ao programa (grupo focal)	Primária: aplicação de “Pesquisa de Modelos Mentais” no grupo focal	Baseado em estudos de Michael Fairbanks (2000)
Territoriais, Relativos aos municípios que Compõem o APL	Espacial	Municípios onde estão instaladas as empresas do APL	Primária: questões relativas ao meio ambiente. Secundária: estatísticas existentes e disponíveis.	Relação direta com o desempenho setorial do APL

Fonte: Caporalli e Volker (2004).

Com base no exposto, as informações necessárias à elaboração dos indicadores de resultados poderão ser obtidas através de três fontes. São elas:

- ✓ Levantamentos de campo, com base em amostras, para obtenção de estimativas para o universo (APL);
- ✓ levantamentos de campo não-amostrais, com base nas empresas do grupo focal, para

obtenção de informações específicas desse grupo;

- ✓ levantamentos junto a fontes secundárias diversas, como o IBGE por exemplo, responsáveis por dados estatísticos anuais ou mensais relevantes para os objetivos da pesquisa.

Com base em técnicas estatísticas, será aplicado um questionário “setorial” contendo uma relação de perguntas cujas respostas possibilitem expressar os resultados obtidos sobre o APL. Os indicadores (setoriais) propostos coletarão informações acerca dos três eixos de atuação estabelecidos para o projeto: dinâmica de distrito (quadro 5), desenvolvimento empresarial e organização da produção (quadro 6) e, informação e acesso a mercado (quadro 7).

Quadro 5 — Indicadores Setoriais Relativos à Dinâmica de Distrito

Variáveis	Indicadores	Fonte
• Adoção de formas cooperadas nos diferentes campos • Fabricação de produtos (não inclui terceirização) • Compra de matéria-prima e outros insumos • Uso de máquinas e equipamentos • Comercialização nacional • Comercialização internacional • Ações para melhoria do produto ou processo • Ações para melhoria da gestão • Acesso ao crédito • Ações para o desenvolvimento do distrito ou território	Participação em atividades de cooperação: • Percentual de empresas que adotam alguma forma de cooperação • Percentual de empresas que cooperam em fabricação de produtos • Percentual de empresas que cooperam em compra de matéria-prima e outros insumos • Percentual de empresas que cooperam em uso de máquinas e equipamentos • Percentual de empresas que cooperam em comercialização nacional • Percentual de empresas que cooperam em comercialização internacional • Percentual de empresas que cooperam em ações para melhoria do produto ou processo • Percentual de empresas que cooperam em ações para melhoria da gestão • Percentual de empresas que cooperam em ações para o desenvolvimento do distrito ou território • Percentual de empresas que cooperam em acesso a crédito	Empresas da amostra representativa do APL ou do grupo focal
Empresas participantes em organizações coletivas do tipo: • Cooperativas • Associações • Consórcios • Redes • Sindicatos • Fóruns	Participação em organizações coletivas: • Percentual de participação em organizações coletivas (número total de empresas que participam de organizações coletivas/total de empresas) x 100 • Percentual de empresas que participam de cooperativas • Percentual de empresas que participam de associações • Percentual de empresas que participam de consórcios • Percentual de empresas que participam de redes • Percentual de empresas que participam de sindicatos • Percentual de empresas que participam de fóruns	
Tipos de entidades prestadoras de serviços	Entidades prestadoras de serviço no APL: • Percentual de empresas que acessaram entidades	

acessadas pela empresa nos últimos seis meses: institutos de pesquisa e centros de tecnologia, prestadores de serviços (relativos à produção), prestadores de serviços de consultoria para melhoria da gestão empresarial (mercado, organizacional), prestadores de treinamento ou capacitação	prestadoras de serviços • Percentual de empresas que acessaram entidades institutos de pesquisa e centros de tecnologia • Percentual de empresas que acessaram entidades prestadoras de serviços (relativos à produção) • Percentual de empresas que acessaram entidades prestadoras de serviços de consultoria para melhoria de gestão empresarial (mercado, organizacional) • Percentual de empresas que acessaram entidades prestadoras de treinamento e capacitação	
--	--	--

Fonte: Caporalli e Volker (2004).

Quadro 6 — Indicadores Setoriais Relativos ao Desenvolvimento Empresarial e Organização da Produção

Variáveis	Indicadores	Fonte
• Número de empregados com registro em carteira • Número de terceirizados • Número de temporários • Número de familiares • Outros Obs: O somatório de todas as classificações resulta no número de pessoas ocupadas	• Nível de emprego no APL: variação do número de empregados em relação ao marco referencial • Nível de ocupação do APL: variação do número de pessoas ocupadas em relação ao marco referencial • Grau de formalidade relativa a emprego: número de empregados/número de pessoas ocupadas	Empresas da amostra representativa do APL ou do grupo focal
• Volume de produção (número de unidades) • Número de pessoas que trabalham na produção da empresa	• Evolução do número de produção em relação ao marco referencial • Produtividade física: volume produzido/número de pessoas que trabalham na produção da empresa (unidades/pessoa)	
Inovações introduzidas nos últimos seis meses	Indicador de inovação: • Percentual de empresas que introduziram inovações (número de empresas que introduziram algum tipo de inovação/número total de empresas) • Percentual de empresas que introduziram novas máquinas • Percentual de empresas que introduziram novo <i>layout</i> • Percentual de empresas que introduziram novos produtos • Percentual de empresas que introduziram novas matérias-primas • Percentual de empresas que introduziram novos acessórios • Percentual de empresas que introduziram novo <i>design</i>	
Remuneração mensal bruta (pessoal de produção) em reais	• Variação do nível de remuneração em relação ao marco referencial • Variação do nível de remuneração dos empregados de produção com registro em carteira (% em relação ao marco referencial)	

	- Variação do nível de remuneração dos terceirizados da produção (em relação ao marco referencial) - Variação do nível de remuneração dos temporários da produção (em relação ao marco referencial) - Variação do nível de remuneração da categoria outros/familiares (em relação ao marco referencial)	
- Volume de vendas - Custos operacionais (pessoal, matéria-prima, serviços de terceiros, aluguel, energia, água, telefone, condomínio, impostos)	Margem média: (receitas de vendas – custos operacionais – custos com materiais e serviços de terceiros)/volume de vendas x 100 <u>Obs:</u> pressupõe um sistema de contabilidade formal	
- Número de empresas formais - Número de empresas informais	Grau de formalidade empresarial do APL: número de empresas formais/número total de empresas x 100	Cadastro empresarial ou alguma entidade que disponha da informação Rais para os formais
- Número de empresas criadas nos últimos seis meses - Número de empresas fechadas nos últimos seis meses	- Índice de nascimentos (a partir do marco referencial) - Índice de mortalidade (a partir do marco referencial)	
Data de início de funcionamento	Idade da empresa (data de início das atividades): - Percentual de empresas com até seis meses de idade - Percentual de empresas com idade maior do que seis meses e menor ou igual a um ano - Percentual de empresas com idade maior do que um ano e menor ou igual a três anos - Percentual de empresas com idade maior do que três anos e menor ou igual a cinco anos - Percentual de empresas com idade maior do que cinco anos e menor ou igual a dez anos - Percentual de empresas com mais de dez anos	Empresas da amostra representativa do APL ou do grupo focal
Número de empresas que adotam sistemas de controle de qualidade - Selos de qualidade - Certificação ISO - Outros	Índice de empresas que adotam sistemas de controle de qualidade: - Percentual de empresas que adotam sistemas de controle de qualidade: número de empresas adotando sistemas de controle de qualidade/total de empresas x 100 - Percentual de empresas que adotam selos de qualidade - Percentual de empresas que adotam certificação ISO - Percentual de empresas que adotam outros sistemas de controle de qualidade	
Número de empresas com registro de marca: - Individual - Coletiva (que caracterize o território, a identidade ou a cultura local)	- Índice de empresas que adotam marca local individual: número de empresas que adotam marca local individual/total de empresas x 100 - Índice de empresas que adotam marca local coletiva: número de empresas que adotam marca que caracterize a produção da região/total de empresas x 100	
Volume de crédito acessado em instituições financeiras (bancos públicos ou privados):	Evolução do volume de crédito acessado em instituições financeiras em relação ao marco referencial: - Para investimento - Para capital de giro	

• Para investimento • Para capital de giro • Para outras finalidades	• Para outras finalidades	
Volume de crédito acessado, oriundo do circuito fornecedor/cliente: • Para investimento • Para capital de giro • Para outras finalidades	Evolução do volume de crédito acessado, oriundo do circuito fornecedor/cliente em relação ao marco referencial: • Para investimento • Para capital de giro • Para outras finalidades	
Volume de crédito acessado, obtido de outras fontes: • Para investimento • Para capital de giro • Para outras finalidades	Evolução do volume de crédito obtido de outras fontes em relação ao marco referencial: • Para investimento • Para capital de giro • Para outras finalidades	

Fonte: Caporalli e Volker (2004).

Quadro 7 — Indicadores Setoriais Relativos à Informação e Acesso a Mercados

Variáveis	Indicadores	Fonte
• Volume de vendas • Pessoas ocupadas	• Evolução do volume de vendas em relação ao marco referencial • Produtividade geral = volume de vendas/pessoas ocupadas (R\$/pessoa)	Empresas da amostra representativa do APL ou do grupo focal
Principais instrumentos de venda	Evolução dos principais instrumentos de venda adotados: • Percentual de empresas que adotam como principal instrumento de venda vitrine/exposição em loja • Percentual de empresas que adotam como principal instrumento de venda mostruário de venda • Percentual de empresas que adotam como principal instrumento de venda catálogo físico • Percentual de empresas que adotam como principal instrumento de venda catálogo virtual (internet) • Percentual de empresas que adotam como principal instrumento de venda showrooms, feiras e eventos	
• Valor comercializado • Quantidade vendida	Índice de venda (percentual) por categoria espacial: • Percentual de venda local (na cidade) • Percentual de venda estadual (no mesmo estado) • Percentual de venda regional (na mesma região) • Percentual de venda nacional (outras regiões) • Percentual de venda internacional <u>Obs:</u> indicadores serão calculados em relação aos valores vendidos e às quantidades	
Volume de produção exportado (unidades)	Índice de internacionalização: volume exportado/volume produzido x 100	
Principais canais de venda	Evolução da comercialização por canais de venda, em relação ao marco referencial: • Percentual de venda diretamente para o consumidor final • Percentual de venda diretamente para intermediários	

Existência de atendimento ao cliente (pós-venda)	Evolução da existência de atendimento ao cliente pós-venda: • Percentual das empresas que provêm algum tipo de atendimento ao cliente (pós-venda)	
--	---	--

Fonte: Caporalli e Volker (2004).

Caporalli e Volker (2004) citam ainda os indicadores de natureza territorial, oriundos de fontes primárias e secundárias, cujos dados referem-se à territorialidade e ao setor. Esses indicadores permitem avaliar, por exemplo, o grau de especialização do pólo, a geração de riqueza nos municípios envolvidos e o nível de absorção da mão-de-obra local.

Há também o indicador de evolução do emprego e participação no estado cuja finalidade é mostrar o grau de evolução da principal atividade do pólo, considerando o nível de emprego calculado pela Rais. Consequentemente, percebe-se o nível de participação no estado.

O indicador de evolução do valor adicionado e participação no estado mostra quanto o pólo acrescentou em volume de receita para o município. Este indicador só é possível de ser avaliado através de dados cuja fonte é a Secretaria Estadual da Fazenda. Sendo necessário para sua obtenção, portanto, uma solicitação formal por parte do Sebrae junto a estes órgãos.

Por fim, tem-se o indicador de especialização produtiva cuja finalidade é mostrar o quanto o emprego na atividade principal do pólo, representa em relação às atividades industriais desenvolvidas no estado. Caporalli e Volker (2004) atribuem a seguinte equação para determinar este indicador:

$$IEP_{ij} = \frac{E_{ij} / E_i T}{E_j / ET}$$

Aonde:

IEP_{ij} ..: indicador de especialização produtiva do setor i na região j (o setor i é o setor de atividade do APL, e a região j é composta pelos municípios do APL);

E_{ij} ... : emprego do setor i na região j;

$E_i T$.. : emprego do setor i no emprego total do estado (onde se localiza o APL);

E_j : emprego total da região j e;

ET ... : emprego total do estado.

Percebe-se, diante dos indicadores apresentados, que o projeto tem formas de avaliação suficientes para monitorar todas as ações que foram desenvolvidas. É de fato, uma metodologia abrangente que procura cobrir todas as áreas que podem influenciar, positiva ou

negativamente, o desenvolvimento e a sustentabilidade do arranjo.

Uma vez que foi apresentada a estrutura do Projeto Promos/Sebrae, faz-se necessário também conhecer o estado atual da indústria de calçados no Brasil. Este tema será abordado nos tópicos seguintes.

2.5 O Setor Calçadista no Brasil

Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados — ABICALÇADOS — (2008), o processo de desenvolvimento econômico da indústria calçadista brasileira teve início no ano de 1824 no Rio Grande do Sul, com a chegada dos primeiros imigrantes alemães. Instalados na região do Vale do Rio dos Sinos, além de desenvolverem atividades na agricultura e na criação de animais, também desenvolviam atividades vinculadas à cultura do artesanato, entre elas, algumas que resultavam em produtos fabricados com couro de animais.

Inicialmente, a produção era caseira e basicamente se resumia na produção de arreios para montaria. Essa produção ganhou força no período compreendido entre 1864 e 1870, com a Guerra do Paraguai. Após esse período, decorrente da necessidade de ampliação do mercado consumidor, surgiram alguns curtumes, caracterizando a industrialização do processo de tratamento do couro. Nesse mesmo período, também deu-se início ao desenvolvimento de algumas máquinas, tornando a produção mais industrializada, permitindo ganhos através da economia de escala.

A primeira fábrica de calçados da região, ainda segundo dados da ABICALÇADOS (2008), surgiu em 1888. Foi fundada por Pedro Adams Filho, descendente de imigrantes, que também detinha um curtume e uma fábrica de arreios. A cada ano o estado do Rio Grande do Sul aumentava a demanda por calçados, o que fez com que a produção se expandisse cada vez mais. Hoje, o estado é reconhecido como detentor de um dos maiores *clusters* calçadistas do mundo.

A partir de 1960, diante da necessidade de ampliar a comercialização de calçados para fora do país, ocorreu a primeira exportação brasileira em larga escala, mais precisamente no ano de 1968. Na ocasião, foram embarcadas sandálias Franciscano, da empresa Strassburger, para o mercado americano (Estados Unidos).

Naquela época, a produção nacional atingia o volume de oitenta milhões de pares anuais, novos mercados externos começaram a surgir e os negócios prosperaram. Hoje, a indústria de calçados tem uma participação significativa na balança comercial brasileira.

Nas últimas décadas, o Brasil tem assumido um papel importante no segmento de calçados tornando-se um dos mais reconhecidos fabricantes de manufaturados de couro do mundo. Segundo dados da ABICALÇADOS (2008), nos últimos anos o país assumiu a posição de terceiro lugar no ranking mundial dos países mais produtores de calçados, ficando atrás apenas da China e Índia. Destacam-se, neste segmento, os calçados femininos, que através dos altos padrões de qualidade aliados a preços competitivos, detém inclusive uma fatia importante de participação nas exportações brasileiras.

Apesar de inicialmente, as empresas de grande porte estarem localizadas no Rio Grande do Sul, a produção de calçados no Brasil vem sofrendo um processo de distribuição entre outros pólos do país, localizando-se muitas delas nas regiões Sudeste e Nordeste, com destaque para o interior de São Paulo (cidades como Jaú, Franca e Birigüi) e estados emergentes como Ceará, Bahia e Paraíba. Também houve crescimento na produção de calçados dos estados de Santa Catarina (pólo de São João Batista) e Minas Gerais (pólo de Nova Serrana).

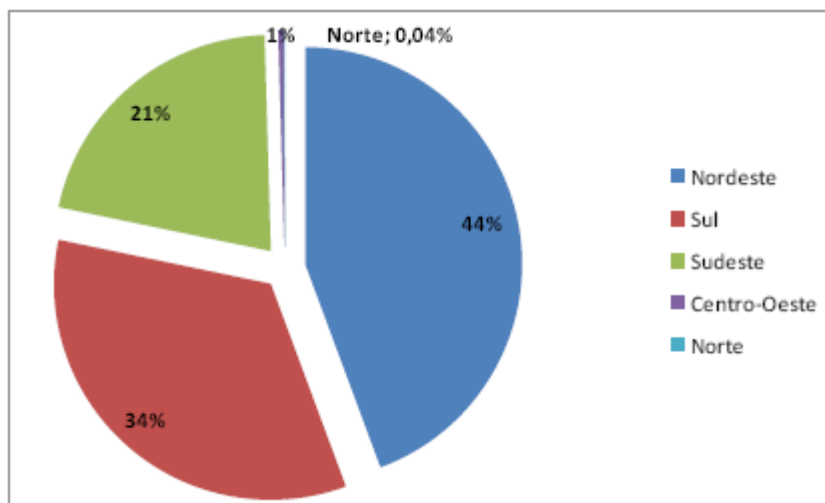
Como já dito anteriormente, do ponto de vista econômico, a indústria de calçados desempenha um importante papel no desenvolvimento do país. Segundo dados da RAIS, em 2007, das sete milhões de pessoas ocupadas assalariadas na indústria de transformação no Brasil, o segmento de calçados respondia por mais de trezentos mil empregos diretos, o que representava cerca de 4,3% do total da indústria de transformação. Nesse contexto, a Paraíba ocupava o sexto lugar entre os estados brasileiros, gerando 12.710 empregos (correspondendo a 4,2% do total) em 111 empresas formais (1,4%).

No aspecto de estruturação do setor calçadista no Brasil, percebe-se a existência de uma grande variedade de fornecedores de matéria-prima, máquinas e componentes, que, aliada à tecnologia de produtos e inovações, o torna um dos mais importantes do mundo. Segundo dados da ABICALÇADOS (2008), são mais de 1.500 indústrias de componentes instaladas no Brasil e mais de 400 empresas especializadas no curtimento e tratamento do couro, responsáveis pelo processamento de mais de trinta milhões de peles por ano. Há ainda, cerca de uma centena de fábricas de máquinas e equipamentos. Toda esta estrutura possibilita que o calçado brasileiro chegue hoje a mais de 140 países.

A produção brasileira de calçados, segundo dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) publicados na Resenha Estatística 2008 da ABICALÇADOS, atingiu 808 milhões de pares em 2007, o que torna o Brasil um dos maiores produtores mundiais. Em 2004, esse número chegou à casa dos 900 milhões de pares e vem diminuindo em função do aumento do número de importações e redução das exportações.

A figura 9 mostra o volume total de calçados produzidos em 2007, distribuídos pelas regiões brasileiras. Observa-se que o Nordeste é o maior produtor nacional respondendo por 44% do volume total, seguido das regiões Sul e Sudeste com 34% e 21%, respectivamente.

Figura 9 — Distribuição da produção de calçados no Brasil, por região, em 2007



Fonte: ABICALÇADOS (2008).

2.5.1 O Segmento de Calçados no Nordeste

Historicamente, observa-se que a indústria de calçados no Nordeste, até o início dos anos noventa, assim como foi na região Sul, era predominantemente artesanal, estruturada em pequenas unidades industriais que utilizavam como matéria-prima o couro produzido na própria região. De acordo com Rocha e Viana (2006), dentre todos os estados nordestinos o que apresenta um maior enraizamento histórico é a Paraíba, onde o alto grau de comercialização de couro no interior do estado, mais precisamente em Campina Grande, contribuiu para o desenvolvimento da indústria de processamento de couros e, por conseguinte, para o surgimento da indústria calçadista, havendo predominância de empresas de pequeno porte com fortes raízes locais.

Segundo Diniz e Basques (2004), até meados da década de oitenta a indústria de calçados nordestina se mostrava pouco competitiva. Há registros de que no ano de 1986, por exemplo, apenas 3% do volume produzido em todo o país era oriundo da região Nordeste. O maior volume de produção era proveniente dos pólos de Franca e Birigüi, no estado de São Paulo (região Sudeste), e da região do Vale dos Sinos no estado do Rio Grande do Sul (região Sul). Essas duas regiões, Sul e Sudeste, se consolidaram nas décadas de sessenta e setenta, devido à expansão do mercado nacional e ao aumento do número de exportações. O Brasil se

tornou o terceiro maior produtor mundial, ficando atrás apenas da China e da Índia, e também, se tornou um grande exportador para os Estados Unidos.

No final da década de oitenta devido ao grande número de exportações dos produtos chineses para os Estados Unidos, houve um decréscimo no volume de exportações brasileiras para este mesmo mercado. Atrelado a isso, o surgimento de matérias-primas sintéticas possibilitou a redução do preço dos calçados e generalizou o consumo.

Ainda segundo Diniz e Basques (2004), em função destas ocorrências e também devido ao grande potencial de expansão do mercado interno de calçados populares, produzidos com materiais sintéticos (plásticos), deu-se início a um processo de transferência das grandes indústrias, antes localizadas nas regiões Sul e Sudeste para a região Nordeste, estimuladas pela oferta de incentivos fiscais e baixo custo de mão-de-obra.

Dentre os estados nordestinos, Ceará, Bahia e Paraíba, apresentam-se como os de maior relevância quando considerada a quantidade de empregos gerados pelas indústrias de calçados.

Os principais pólos produtores de calçados do nordeste são: Itapetinga e Jequié, na Bahia; Região Metropolitana de Fortaleza, Sobral e Cariri, no Ceará; e a Grande João Pessoa, Campina Grande e Patos, na Paraíba.

Tabela 1 — Exportações brasileiras de calçados em 2010

2010					
ESTADO	VALOR (US\$)	%	PARES	%	PM (US\$)
Rio Grande do Sul	712.273.310	47,9	30.006.571	21,0	23,74
Ceará	400.552.377	26,9	63.930.306	44,7	6,27
São Paulo	130.950.695	8,8	6.881.233	4,8	19,03
Bahia	91.199.029	6,1	7.478.350	5,2	12,20
Paraíba	78.180.702	5,3	25.539.329	17,9	3,06
Sergipe	18.165.698	1,2	1.839.905	1,3	9,87
Minas Gerais	17.561.269	1,2	1.488.118	1,0	11,80
Paraná	9.930.640	0,7	766.803	0,5	12,95
Santa Catarina	9.002.160	0,6	813.547	0,6	11,07
Pernambuco	5.920.773	0,4	2.938.489	2,1	2,01
Outros	13.251.617	0,9	1.269.602	0,9	10,44
TOTAIS	1.486.988.297	100,0	142.952.253	100,0	10,40

Fonte: ABICALÇADOS (2010).

Para ratificar a importância desses estados no cenário econômico nacional, torna-se interessante analisar a tabela 1 que apresenta o volume de exportações de calçados brasileiros, tanto em quantidade de pares quanto em valores monetários. Observa-se que juntos, os estados do Ceará, Bahia e Paraíba, responderam, em 2010, por 67,8% do volume total de

pares exportados, correspondendo a 38,3% do montante financeiro das exportações do setor.

2.5.2 A indústria de Calçados da Paraíba

O universo de empresas que compõe a indústria de calçados da Paraíba concentra-se basicamente em três regiões do estado. A Região litorânea, que abrange a grande João Pessoa, envolvendo os municípios já conurbados de Cabedelo, Bayeux e Santa Rita. A região do agreste paraibano com indústrias concentradas na cidade de Campina Grande. E por fim, a região do alto sertão, predominando a concentração de empresas na cidade de Patos. Há também algumas outras cidades onde existem pequenas unidades produtoras de calçados, como é o caso de Catolé do Rocha, localizada a 132 quilômetros de Patos. No entanto, se caracterizam como Arranjos Produtivos Locais apenas os municípios de João Pessoa, Campina Grande e Patos.

A grande João Pessoa (desconsiderando o município de Cabedelo pelo fato deste não apresentar registros da existência de empresas calçadistas) se caracteriza como um grande centro de produção formal do setor, dominado por filiais de grandes empresas como São Paulo Alpargatas e Cambuci (Penalty), cujas matrizes ainda encontram-se nas regiões Sul e Sudeste do país. Campina Grande e Patos também abrigam uma parcela importante do setor formal produtor de calçados no estado, entretanto com características distintas das de João Pessoa. Em Campina Grande, por exemplo, está instalada uma unidade da São Paulo Alpargatas, responsável pela fabricação das Sandálias Havaianas, é a única grande empresa existente na cidade. Patos, por sua vez, não possui nenhuma grande empresa deste setor.

2.6 Considerações acerca do referencial teórico

Através de fundamentos teóricos abordados neste capítulo buscou-se evidenciar os principais conceitos relacionados à temática de Aglomerados Empresariais e Desenvolvimento Regional.

Para fins de realização desta pesquisa e enquadramento do APL estudado foi considerada a definição da Zapata *et al*, onde foi avaliada inclusive qual a estrutura que melhor define o APL, se este deveria ser considerado um Núcleo Produtivo Local (NPL), um Arranjo Produtivo Local (APL) de fato, como os autores assim o classificam, ou um Sistema Produtivo Local (SPL), tomando por base fatores que indicaram o grau de associativismo e cooperativismo existente entre as empresas que compunham o setor.

Também neste capítulo foi apresentada uma síntese da Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais proposta pelo Projeto Promos/Sebrae. Como referencial comparativo para a análise dos resultados das ações deste projeto, foram utilizados quase que a totalidade dos Indicadores Setoriais de Resultados apresentados na sua metodologia. O uso da não totalidade destes indicadores pela presente pesquisa deu-se pelo fato de as exceções (ou seja, aqueles indicadores que não foram utilizados) também não haverem sido utilizados no próprio projeto, possibilitando assim, um comparativo e análise com as mesmas bases de dados verificadas em momentos distintos.

Por fim, foi apresentado um breve histórico da indústria de calçados no Brasil, desde o seu surgimento até os dias atuais, mostrando números recentes que denotam a importância deste segmento para a economia do país. Na sequência, enfatizou-se este mesmo segmento na região Nordeste, culminando com informações do estado da Paraíba, região onde encontra-se o APL estudado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a descrição da metodologia que foi utilizada para operacionalizar os objetivos do trabalho. Foram abordados os itens que formaram o embasamento metodológico da pesquisa, tais como: a natureza e a classificação da pesquisa, a área de atuação e da localização, o universo e a amostra, a definição das variáveis, bem como as técnicas metodológicas.

3.1 Caracterização da Pesquisa

a) Quanto ao Método

A pesquisa é do tipo exploratória e utilizou-se do método do estudo de caso. Este método, segundo Yin (2001), se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo, onde os limites entre esse fenômeno e o contexto no qual está inserido não são claramente percebidos. O *feedback* gerado pelas evidências empíricas auxilia na elaboração ou no aperfeiçoamento de teorias. Existem três principais razões que justificam a utilização deste método como estratégia mais apropriada em um dado contexto da pesquisa, sendo elas:

- 1) a possibilidade de aprender sobre o estado da arte e de gerar teorias com base na prática, estudando determinado assunto em seu ambiente natural;
- 2) a possibilidade de compreender a natureza e a complexidade do processo em questão, respondendo a perguntas do tipo “como?” e “por quê?”;
- 3) a possibilidade de pesquisar uma área aonde poucos estudos tenham sido realizados.

Neste estudo, analisou-se o resultado das ações do Projeto Promos no APL de calçados de Patos – PB, com fundamentação obtida a partir da análise bibliográfica de dados que caracterizaram o contexto da pesquisa, desenvolvida ao longo do capítulo dois e de seu confronto com a realidade do ambiente estudado.

b) Quanto à Natureza

A abordagem da pesquisa foi do tipo qualitativa, embora a análise do setor que foi estudado, tenha sido feita também, a partir de dados quantitativos, obtidos através da coleta de

dados, e que foram utilizados apenas como referência.

Na visão de Richardson (1985), a pesquisa qualitativa difere da quantitativa, pois não emprega instrumental estatístico como base do processo de análise do problema. Este tipo de pesquisa qualitativa pode “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, permitindo maior nível de profundidade, bem como o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

c) Quanto aos Fins

Quanto aos fins, esta pesquisa se caracteriza como descritiva e exploratória. Trata-se de pesquisa descritiva, porque descreve os impactos que foram gerados pela implantação do Projeto Promos, no APL de calçados localizado no município de Patos – PB, a partir dos dados e informações que foram coletadas.

Segundo Martins (1994), a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos.

De acordo com Gil (1999), um trabalho é de natureza exploratória quando envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou têm) experiências práticas com o problema que está sendo pesquisado e análise de exemplos que estimulem a sua compreensão. Tem ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens posteriores. Sendo assim, este tipo de pesquisa proporciona um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, possibilitando a formulação de problemas mais precisos ou criação de hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores.

d) Quanto aos Meios

Dentre os diversos meios existentes, foram utilizados na pesquisa, o estudo de caso, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Segundo Gil (1991), o estudo de caso é utilizado quando a pesquisa requer um estudo mais aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. A pesquisa bibliográfica é realizada a partir de materiais já publicados, constituídos principalmente de livros, artigos de periódicos e materiais já disponibilizados nos meios eletrônicos como a internet. A pesquisa documental, por sua vez, é elaborada a partir de materiais que não

receberam ainda nenhum tipo de tratamento analítico.

3.2 Ambiente da Pesquisa

Levando-se em consideração os quatro APL's existentes no país que foram escolhidos para implantação do Projeto Promos e, as peculiaridades de cada um deles, decidiu-se por concentrar o estudo em apenas um destes, permitindo, assim, o estudo mais detalhado e um maior aprofundamento no objeto da pesquisa.

O APL objeto do estudo encontra-se localizado na Paraíba, mais especificamente, no município de Patos, distante 320 Km da capital, João Pessoa. É o quarto município paraibano em população, segundo o IBGE, ficando atrás de João Pessoa, Campina Grande e Santa Rita.

Segundo Kehrle (2006), a quantidade de empresas de calçados existente no município gira em torno de 100 (cem). Sua pesquisa mostra que este número oscila em função da sazonalidade do setor. Uma vez que a maioria das empresas é do tipo informal, quando chega o período de baixa demanda, os empresários informais não tem condições financeiras de manter a sua empresa, razão pela qual são obrigados a fechar. De maneira inversa, no período de alta demanda, alguns 'ex-funcionários' de empresas maiores se arriscam em abrir o seu próprio negócio, originando-o sempre pela informalidade.

Figura 10 — Localização do APL de Patos no estado da Paraíba



Fonte: Caporalli e Volker (2004).

O Projeto/Promos trabalhou com foco em um grupo de empresas denominado de 'grupo de vanguarda'. Formado por dez (10) empresas formais (não vinculadas a ASSPA) e a ASSPA, este grupo recebia toda a atenção do projeto como estratégia de desenvolvimento

inicial para, em um segundo momento, expandir os trabalhos às demais empresas.

Para esta pesquisa, foram escolhidas vinte (20) empresas, sendo onze (11) classificadas como formais e outras nove (9) informais. Todas elas participantes do grupo de vanguarda do projeto e localizadas na cidade de Patos.

Escolheu-se o APL de Patos, primeiro, por fazer parte do Projeto Promos, e pelo fato desse projeto ter uma característica de ser pioneiro, com intenção de servir de experimento para um projeto de amplitude maior; segundo, pela quantidade de recursos que foram investidos e pelo grau de importância a ele atribuído, tornando-se um caso interessante para ser acompanhado; terceiro, devido a todo esse processo de experimento ocorrer numa localização geográfica próxima à instituição de ensino fomentadora da pesquisa, tornando viável a sua execução, em razão da proximidade; e por último, pelo fato do autor da pesquisa ter participado do referido projeto, atuando como consultor técnico credenciado pelo PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), um dos organismos financiadores do projeto.

A presente pesquisa, conforme caracterização anteriormente feita, se propôs a realizar um estudo de caso, em um único APL, do ramo industrial, de manufatura, do segmento de calçados.

3.3 Desenvolvimento da Pesquisa

a) Pesquisa Bibliográfica

Na pesquisa bibliográfica, constituída de fontes secundárias, foi efetuada uma coleta de informações relacionadas ao tema, através de publicações disponíveis e de conhecimento público, tais como: livros, publicações avulsas, boletins, revistas, dissertações, teses etc.

b) Pesquisa Documental

A pesquisa documental, constituída de fontes primárias (documentos escritos ou não) foi realizada através de consultas a arquivos e publicações de instituições públicas (IBGE, BNDES etc.) e privadas (SINDCALÇADOS, ASSPA, FIEP, SEBRAE etc.).

c) Pesquisa de Campo

Na pesquisa de campo foi aplicada a técnica de entrevista, através de um questionário do tipo padronizado, porém, com algumas perguntas abertas. O objetivo das perguntas padronizadas foi o de facilitar a tabulação dos dados, enquanto que as perguntas abertas buscaram obter a opinião dos entrevistados sobre o objeto de estudo. As entrevistas foram realizadas diretamente com os empresários do setor, com a finalidade de se obter informações completas sobre os resultados das ações do projeto, percebida no ambiente empresarial.

Os dados necessários ao desenvolvimento da pesquisa são secundários, ou seja, referem-se àqueles já disponíveis através de relatórios e indicadores, tendo sido coletados em relatórios disponibilizados pelo próprio SEBRAE.

3.4 Coleta de Dados e Instrumento de Pesquisa

Na realização desta pesquisa, foi utilizada a técnica de entrevistas. Para isso, foi utilizado um formulário/roteiro de entrevista (Anexo I), aplicado aos empresários do setor (formais e informais).

3.5 Definição das Variáveis

A ênfase do estudo foi sobre as variáveis: dinâmica de distrito; desenvolvimento empresarial e organização da produção; e, informação e acesso a mercados. O estudo foi seccional com avaliação longitudinal, pois foi realizada uma comparação da situação em dois momentos temporais. Foram confrontadas informações, pertinentes aos integrantes da população, coletadas no último trimestre de 2006 (fase final do projeto) com informações coletadas no último trimestre de 2009 (pós-projeto), onde foram verificados os resultados gerados pelas ações que foram propostas enfatizando a sua sustentabilidade. O nível de análise foi o organizacional e as unidades de análise foram as empresas participantes do grupo de vanguarda.

Na concepção de Marconi e Lakatos (2002), as variáveis se constituem no primeiro nível de operacionalização de uma construção teórica. Martins (1994), por sua vez, alerta que é necessário que o pesquisador descubra para cada variável, o nível de especificação, o nível de mensuração, e a posição que a variável ocupa em determinada relação.

Neste estudo, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a coleta de dados foi feita de forma direta extensiva, tendo como instrumento um roteiro de entrevista com 33 questões. Em sua maioria, estas foram compostas por perguntas fechadas, focalizando os aspectos relevantes para o trabalho, disponível na íntegra no Anexo I.

3.6 Variáveis de Investigação e Indicadores

Quadro 8 – Definição das Variáveis e Indicadores

VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO	INDICADORES
Ações do projeto Promos	Verificação, na fase final do projeto, do resultado das principais ações desenvolvidas nos três eixos de atuação: dinâmica de distrito; desenvolvimento empresarial e organização da produção; e, informação e acesso a mercados.	<u>Eixo 1: Dinâmica de distrito</u> • Percentual de empresas que adotam alguma forma de cooperação; • Percentual de empresas que cooperam em fabricação de produtos; • Percentual de empresas que cooperam em compra de matéria-prima e outros insumos; • Percentual de empresas que cooperam em uso de máquinas e equipamentos; • Percentual de empresas que cooperam em comercialização nacional; • Percentual de empresas que cooperam em comercialização internacional; • Percentual de empresas que cooperam em ações para melhoria do produto ou processo; • Percentual de empresas que cooperam em ações para melhoria da gestão; • Percentual de empresas que cooperam em ações para o desenvolvimento do distrito ou território; • Percentual de empresas que cooperam em acesso a crédito; • Percentual de participação em organizações coletivas; • Percentual de empresas que participam de cooperativas; • Percentual de empresas que participam de associações; • Percentual de empresas que participam de consórcios; • Percentual de empresas que participam de redes; • Percentual de empresas que participam de sindicatos; • Percentual de empresas que participam de fóruns;

		• Percentual de empresas que acessaram entidades prestadoras de serviços; • Percentual de empresas que acessaram institutos de pesquisa e centros de tecnologia; • Percentual de empresas que acessaram entidades prestadoras de serviços pertinentes à produção; • Percentual de empresas que acessaram entidades prestadoras de serviços de consultoria para melhoria da gestão empresarial; • Percentual de empresas que acessaram entidades prestadoras de treinamento ou capacitação. <u>Eixo 2: Desenvolvimento empresarial e organização da produção</u> • Nível de emprego na amostra (número de empregados); • Nível de ocupação na amostra (número de pessoas ocupadas); • Grau de formalidade relativa a emprego (número de empregados/número de pessoas ocupadas); • Evolução do volume de produção em relação ao marco referencial; • Produtividade física (volume produzido/número de pessoas que trabalham na produção da empresa); • Percentual de empresas que introduziram inovações; • Percentual de empresas que introduziram novas máquinas; • Percentual de empresas que introduziram novo <i>layout</i>; • Percentual de empresas que introduziram novos produtos; • Percentual de empresas que introduziram novas matérias-primas; • Percentual de empresas que introduziram novos acessórios; • Percentual de empresas que introduziram novo <i>design</i>; • Variação do nível de remuneração em relação à situação anterior; • Variação do nível de remuneração dos empregados de produção com registro em carteira; • Variação do nível de remuneração dos terceirizados da produção; • Variação do nível de remuneração dos temporários da produção;
--	--	---

		• Variação do nível de remuneração da categoria outros/familiares; • Margem média; • Percentual de empresas formais; • Índice de nascimentos; • Índice de mortalidade; • Percentual de empresas com até seis meses de idade; • Percentual de empresas com idade maior do que seis meses e menor ou igual a um ano; • Percentual de empresas com idade maior do que um ano e menor ou igual a três anos; • Percentual de empresas com idade maior do que três anos e menor ou igual a cinco anos; • Percentual de empresas com idade maior do que cinco anos e menor ou igual a dez anos; • Percentual de empresas com mais de dez anos; • Percentual de empresas que adotam sistemas de controle de qualidade; • Percentual de empresas que adotam selos de qualidade; • Percentual de empresas que adotam certificação ISO; • Percentual de empresas que adotam outros sistemas de controle de qualidade; • Índice de empresas que adotam marca local individual; • Índice de empresas que adotam marca local coletiva; • Evolução do volume de crédito para investimento acessado em instituições financeiras; • Evolução do volume de crédito para capital de giro acessado em instituições financeiras; • Evolução do volume de crédito para outras finalidades acessado em instituições financeiras; • Evolução do volume de crédito para investimento oriundo do circuito fornecedor/cliente;
--	--	---

		• Evolução do volume de crédito para capital de giro oriundo do circuito fornecedor/cliente; • Evolução do volume de crédito para outras finalidades oriundo do circuito fornecedor/cliente; • Evolução do volume de crédito para investimento oriundo de outras fontes; • Evolução do volume de crédito para capital de giro oriundo de outras fontes; • Evolução do volume de crédito para outras finalidades oriundo de outras fontes. <u>Eixo 3: Informação e acesso a mercados</u> • Evolução do volume de vendas em relação à situação anterior; • Produtividade geral = volume de vendas/pessoas ocupadas (R\$/pessoa) • Percentual de empresas que adotam como principal instrumento de venda vitrine/exposição em loja; • Percentual de empresas que adotam como principal instrumento de venda mostruário de venda; • Percentual de empresas que adotam como principal instrumento de venda catálogo físico; • Percentual de empresas que adotam como principal instrumento de venda catálogo virtual (internet); • Percentual de empresas que adotam como principal instrumento de venda showrooms, feiras e eventos; • Percentual de venda local (na cidade); • Percentual de venda estadual (mesmo estado); • Percentual de venda regional (mesma região); • Percentual de venda nacional (outras regiões); • Percentual de venda internacional; • Índice de internacionalização; • Percentual de venda diretamente para o consumidor final;
--	--	---

		• Percentual de venda diretamente para intermediários; • Percentual de empresas que provêem algum tipo de atendimento ao cliente (pós-venda).
Fatores determinantes para a formação de APL	• Características sociais, culturais, políticas e econômicas, entre outras, que identificam a existência de condições favoráveis à formação de um Arranjo Produtivo Local.	• Sinais de uma atividade sendo exercida com certa recorrência; • Registros de que várias pessoas conhecem os métodos de exercer tal atividade; • Espaço geográfico onde se localizam as empresas; • Segmentos de mercado do qual as empresas participam; • Número de empresas que atuam no mesmo segmento; • Existência de organismos que participam de forma direta ou indireta contribuindo para o desenvolvimento das empresas; • Existência de organismos que influenciam, de alguma forma, o processo de cooperação/associativismo entre as empresas; • Existência de algum tipo de atividade sendo desenvolvida em conjunto.
Sustentabilidade do projeto	• Leitura, em período posterior, do grau de manutenção, evolução ou involução dos índices verificados na fase final do projeto (também, por eixo de atuação).	<u>Eixo 1: Dinâmica de distrito</u> • Percentual de empresas que adotam alguma forma de cooperação; • Percentual de empresas que cooperam em fabricação de produtos; • Percentual de empresas que cooperam em compra de matéria-prima e outros insumos; • Percentual de empresas que cooperam em uso de máquinas e equipamentos; • Percentual de empresas que cooperam em comercialização nacional; • Percentual de empresas que cooperam em comercialização internacional; • Percentual de empresas que cooperam em ações para melhoria do produto ou processo; • Percentual de empresas que cooperam em ações para melhoria da

		gestão; • Percentual de empresas que cooperam em ações para o desenvolvimento do distrito ou território; • Percentual de empresas que cooperam em acesso a crédito; • Percentual de participação em organizações coletivas; • Percentual de empresas que participam de cooperativas; • Percentual de empresas que participam de associações; • Percentual de empresas que participam de consórcios; • Percentual de empresas que participam de redes; • Percentual de empresas que participam de sindicatos; • Percentual de empresas que participam de fóruns; • Percentual de empresas que acessaram entidades prestadoras de serviços; • Percentual de empresas que acessaram institutos de pesquisa e centros de tecnologia; • Percentual de empresas que acessaram entidades prestadoras de serviços pertinentes à produção; • Percentual de empresas que acessaram entidades prestadoras de serviços de consultoria para melhoria da gestão empresarial; • Percentual de empresas que acessaram entidades prestadoras de treinamento ou capacitação. <u>Eixo 2: Desenvolvimento empresarial e organização da produção</u> • Nível de emprego na amostra (número de empregados); • Nível de ocupação na amostra (número de pessoas ocupadas); • Grau de formalidade relativa a emprego (número de empregados/número de pessoas ocupadas); • Evolução do volume de produção em relação ao marco referencial; • Produtividade física (volume produzido/número de pessoas que trabalham na produção da empresa); • Percentual de empresas que introduziram inovações;
--	--	---

		• Percentual de empresas que introduziram novas máquinas; • Percentual de empresas que introduziram novo <i>layout</i>; • Percentual de empresas que introduziram novos produtos; • Percentual de empresas que introduziram novas matérias-primas; • Percentual de empresas que introduziram novos acessórios; • Percentual de empresas que introduziram novo <i>design</i>; • Variação do nível de remuneração em relação à situação anterior; • Variação do nível de remuneração dos empregados de produção com registro em carteira; • Variação do nível de remuneração dos terceirizados da produção; • Variação do nível de remuneração dos temporários da produção; • Variação do nível de remuneração da categoria outros/familiares; • Margem média; • Percentual de empresas formais; • Índice de nascimentos; • Índice de mortalidade; • Percentual de empresas com até seis meses de idade; • Percentual de empresas com idade maior do que seis meses e menor ou igual a um ano; • Percentual de empresas com idade maior do que um ano e menor ou igual a três anos; • Percentual de empresas com idade maior do que três anos e menor ou igual a cinco anos; • Percentual de empresas com idade maior do que cinco anos e menor ou igual a dez anos; • Percentual de empresas com mais de dez anos; • Percentual de empresas que adotam sistemas de controle de qualidade; • Percentual de empresas que adotam selos de qualidade; • Percentual de empresas que adotam certificação ISO; • Percentual de empresas que adotam outros sistemas de controle
--	--	--

		de qualidade; • Índice de empresas que adotam marca local individual; • Índice de empresas que adotam marca local coletiva; • Evolução do volume de crédito para investimento acessado em instituições financeiras; • Evolução do volume de crédito para capital de giro acessado em instituições financeiras; • Evolução do volume de crédito para outras finalidades acessado em instituições financeiras; • Evolução do volume de crédito para investimento oriundo do circuito fornecedor/cliente; • Evolução do volume de crédito para capital de giro oriundo do circuito fornecedor/cliente; • Evolução do volume de crédito para outras finalidades oriundo do circuito fornecedor/cliente; • Evolução do volume de crédito para investimento oriundo de outras fontes; • Evolução do volume de crédito para capital de giro oriundo de outras fontes; • Evolução do volume de crédito para outras finalidades oriundo de outras fontes. <u>Eixo 3: Informação e acesso a mercados</u> • Evolução do volume de vendas em relação à situação anterior; • Produtividade geral = volume de vendas/pessoas ocupadas (R\$/pessoa) • Percentual de empresas que adotam como principal instrumento de venda vitrine/exposição em loja; • Percentual de empresas que adotam como principal instrumento de venda mostruário de venda; • Percentual de empresas que adotam como principal instrumento de venda catálogo físico;
--	--	---

		• Percentual de empresas que adotam como principal instrumento de venda catálogo virtual (internet); • Percentual de empresas que adotam como principal instrumento de venda showrooms, feiras e eventos; • Percentual de venda local (na cidade); • Percentual de venda estadual (mesmo estado); • Percentual de venda regional (mesma região); • Percentual de venda nacional (outras regiões); • Percentual de venda internacional; • Índice de internacionalização; • Percentual de venda diretamente para o consumidor final; • Percentual de venda diretamente para intermediários; • Percentual de empresas que provêem algum tipo de atendimento ao cliente (pós-venda).
--	--	--

Fonte: Pesquisa Direta, 2009.

3.7 Dados, Análise e Interpretação

3.7.1 Tipos de Dados

Os dados coletados nesta pesquisa foram de dois tipos:

- ✓ **dados primários** — todos aqueles que foram coletados junto aos empresários e gestores do projeto;
- ✓ **dados secundários** — todos aqueles que foram obtidos através de pesquisas em manuais, relatórios, regulamentos, normas e demais documentos das empresas e demais instituições participantes do projeto.

3.7.2 Técnicas de Coleta

Neste estudo, os dados primários foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas, aplicadas ao Grupo de Vanguarda, possibilitando liberdade e espontaneidade ao entrevistado para declarar as informações (Triviños, 1992), e permitindo, ainda, um amplo campo de interrogativas, com algumas perguntas objetivas. O Grupo de Vanguarda foi composto por vinte organizações, consideradas como detentoras de um maior grau de desenvolvimento quando comparadas com as demais constantes no universo pesquisado. Estas organizações receberam maior atenção e ênfase das ações do projeto, uma vez que, suas estruturas possibilitavam uma maior rapidez na obtenção dos resultados esperados. Uma outra razão para o enfoque de ações direcionadas ao Grupo de Vanguarda foi o fato destas organizações servirem de modelo para as demais, desencadeando um processo de alavancagem do ponto de vista econômico. Este grupo era composto por onze empresas formais e nove informais, estas representando a imensa maioria das empresas informais que compõem o APL.

Após a coleta dos dados e informações, estes foram elaborados e classificados de forma sistemática. Na seleção, foi feito um exame minucioso dos dados, a fim de detectar erros ou falhas, evitando informações confusas, distorcidas, incompletas e que pudessem prejudicar o resultado da pesquisa. Os dados tabulados foram expostos em tabelas para facilitar sua interpretação.

Como argumentado no item 3.1.b. deste capítulo, esta pesquisa foi de natureza qualitativa. Portanto, na fase de interpretação e análise dos dados, procurou-se dar significado

mais amplo às respostas, vinculando-as tanto à fundamentação teórica como a outros conhecimentos. A interpretação correta dos dados representou a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema.

3.7.3 Análise de Dados

A partir das informações coletadas, além da comparação do quadro teórico, foi realizada a análise de conteúdo, referente às colocações feitas pelos entrevistados.

A análise quantitativa dos dados foi realizada estatisticamente através de tabelas de distribuição de frequência.

Na análise qualitativa foi utilizada, basicamente, a análise documental para o estudo das entrevistas, questionários e documentos organizacionais. Tal técnica destaca-se como pertinente, uma vez que objetiva identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse.

3.8 Limitações da Pesquisa

Embora o método do estudo de caso, adotado nesta pesquisa, tenha permitido o aprofundamento da análise com intensivo exame das variáveis e seus indicadores correspondentes ao Arranjo Produtivo Local de Calçados de Patos – PB, este tipo de estudo impossibilita a generalização das conclusões obtidas para outros APLs. Apesar disso, desde que mantidos os cuidados com a proporção do APL, suas características básicas e de setor, poderá vir a ser utilizado como referencial em outros trabalhos da mesma linha.

Destaca-se, ainda, a dificuldade de se obter maiores informações sobre a situação anterior às ações do projeto, pois conquanto o processo de implantação tenha sido iniciado entre o final de 2002 e início de 2003, somente em 2004 foram realizadas as primeiras medições, consideradas pelos gestores do projeto como o marco zero para fins de parâmetros iniciais.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa em dois tópicos. O primeiro trata da caracterização do segmento de calçados no APL estudado; para este tópico foram utilizadas referências de trabalhos realizados anteriormente no setor de calçados da região estudada, portanto, utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica. Em seguida, o segundo tópico apresenta a interpretação e análise dos dados da pesquisa, coletados através do questionário constante no Anexo I, que foi o instrumento utilizado na pesquisa de campo.

4.1 O Segmento de Calçados em Patos – PB

Segundo dados do IBGE (censo de 2007), Patos é o quarto município paraibano em contagem de população. Com pouco mais de noventa e sete mil habitantes, fica atrás apenas de João Pessoa, Campina Grande e Santa Rita.

No aspecto econômico, é considerado o município mais importante da mesorregião do Sertão paraibano. As principais atividades giram em torno do comércio e do serviço, onde registrava-se já no ano de 2003 um total de 1.509 empresas; e também na indústria de transformação (193 empresas), na qual a produção de calçados e produtos afins tem uma importância de destaque (KEHRLE, 2006).

De acordo com informações publicadas por Kehrle (2006), a formação do arranjo produtivo de calçados e produtos afins na cidade de Patos é recente. Há registro de uma ou outra produção nos anos 30 e àquela época, a produção era semi-artesanal e destinava-se apenas ao atendimento da demanda local de calçados populares tendo origem certamente em oficinas de conserto. Só a partir da década de 60 é que o grupo de empresas deste segmento na cidade de Patos veio se estabelecer como um aglomerado importante de pequenos produtores de calçados. Um dado curioso apresentado pelo mesmo autor é que por volta do ano de 1972, Patos já era considerado o centro calçadista mais importante do Estado. Mais tarde, é que o governo estadual, através de políticas de incentivos fiscais começou a atrair grandes indústrias de maior porte para centros maiores como Campina Grande e João Pessoa. Esse movimento teve maior intensidade na década de 90 e perdura até os dias atuais. Isso pode ser comprovado com a expansão mais recente das unidades da São Paulo Alpargatas e Cambuci, ambas na grande João Pessoa, onde culminou no fechamento de unidades destas empresas, localizadas nas regiões Sul e Sudeste do país, e transferências de todo o processo produtivo para as unidades já localizadas na capital paraibana.

A causa mais provável que desencadeou a estruturação do APL de Patos está associada ao êxito de um ou mais produtores de maior capacidade empresarial. Estes, após obtenção de resultados financeiramente positivos, serviram de referência para parentes ou conhecidos próximos que, motivados e espelhando-se nos casos de sucesso até então comprovados, buscaram abrir sua própria empresa.

É importante ressaltar que o desenvolvimento dessa atividade produtiva, embora inicialmente apresentasse características artesanais e buscando apenas o atendimento da demanda local, bem como, a prestação de serviços de conserto, no estágio atual, apresenta um quadro típico de empresas produtoras de calçados que atendem a um mercado fortemente competitivo.

Talvez a mais importante característica do arranjo produtivo de calçados de Patos seja a predominância de empresas informais. Kehrle (2006) apresenta resultados de uma pesquisa realizada onde, numa amostra representativa do APL, foram identificadas 86% das empresas como sendo informais e apenas 14% formais. Uma outra característica desse arranjo é a inexistência de empresas de grande porte.

Devido ao alto grau de informalidade encontrado nas empresas que constituem o APL de Patos percebe-se que dados oficiais como volume de produção do setor, faturamento anual das empresas, representatividade na economia da cidade e do estado, geração de empregos diretos e indiretos, entre outros, divulgados através da RAIS, IBGE, MTE, MDIC e outras instituições/organismos, não refletem a realidade do setor. Na verdade, os dados apresentam-se subdimensionados e não demonstram a verdadeira relevância do APL para o estado.

Diante do exposto, os dados ora apresentados fundamentam-se na pesquisa realizada por Kehrle e publicados no livro “A indústria de calçados da Paraíba”, de 2006. Embora os dados tenham sido produzidos com base em uma amostra da população, na sua obra, Kehrle apresenta, em capítulo específico, o perfil do APL de Patos com informações geradas a partir de 14 empresas formais e 86 informais.

4.1.1 Caracterização geral do APL calçadista de Patos

O APL de Patos, conforme dados apresentados por Kehrle (2006), é constituído em maioria por empresas do tipo informal. Conforme já citado anteriormente, estas chegam a representar 84% do total de empresas existentes, sendo os outros 14% constituídos de empresas formais.

No que diz respeito ao tamanho destas empresas, todas elas, formais e informais, são caracterizadas como micro e pequenas empresas. Este dado mostra que não há registro de empresas sequer de médio porte.

A pesquisa mostra um fato curioso e extremamente relevante para o segmento: considerando algumas circunstâncias de mercado, este número sofre oscilações para mais ou para menos na ordem de 30%. Esta variação é percebida no grupo de empresas informais de pequeno porte, onde praticamente inexistente a necessidade de grande capital fixo. Deste fato, surge uma denominação comum entre empresários do setor que as denominam como “gangorras”, fazendo uma associação direta com o brinquedo infantil que realiza movimentos de sobe e desce, ora colocando a criança num patamar mais alto, ora mais baixo. No caso das empresas, estas surgem em períodos de alta demanda, sinalizada pelo mercado, e desaparecem em períodos de baixa.

Da natureza jurídica encontrada nas empresas que compõem o APL, é possível associar o grau de desenvolvimento econômico, tecnológico, operacional e cultural em que este se encontra. As micro-empresas informais, por exemplo, normalmente utilizam um processo semi-artesanal (onde os equipamentos utilizados são muito rudimentares) e doméstico (realizado na própria residência do principal responsável). Já as micro e pequenas empresas formais, por sua vez, apresentam um melhor padrão tecnológico e gerencial, têm algum acesso a fontes regulares de crédito e, diferentemente do grupo informal, produzem com uma certa autonomia, isentos das ações dos atravessadores.

4.1.2 Nível de emprego

Considerando os dois segmentos empresariais, em 2006, o APL empregava 1.047 trabalhadores, sendo 615 deles empregados nas empresas informais e 432 nas empresas formais.

A estrutura funcional utilizada pelas empresas formais, ainda segundo Kehrle (2006), apresentava uma parte da mão-de-obra ocupada e especializada em tarefas de controle de produção e de qualidade. Isso mostra uma diferenciação em relação aos produtores informais que, por sua vez, concentram a mão-de-obra em tarefas específicas do processo produtivo. Em ambos os segmentos, formais e informais, há uma presença considerável da mão-de-obra familiar, tendo maior incidência nas empresas de menor porte.

No grupo de empresas formais há uma ocupação média, dentre as empresas pesquisadas, de 30 empregados. Já nas empresas informais, apenas uma delas emprega um

número superior a 20 funcionários, estando todas as demais bem abaixo desse índice.

A maioria das empresas informais utiliza mão-de-obra familiar tanto na produção quanto nas funções administrativas. O motivo é atribuído ao fato de que a viabilidade da produção é decorrente da ocupação de membros ociosos da família e da flexibilidade da remuneração de cada um deles, uma vez que, também foi comprovado que os salários pagos ficam bem abaixo do mínimo permitido por lei.

Prevalece, no âmbito das empresas informais, o pagamento vinculado ao volume produzido, mediante a fixação de um preço por peça ou produto fabricado. No grupo formal, as empresas seguem o que está previsto em lei obedecendo a um grau de remuneração com base na hierarquia de funções dentro da organização.

4.1.3 Classificação dos produtos

Os produtos fabricados no APL de Patos, de acordo com Kehrle (2006), são classificados basicamente nas seguintes tipologias:

- ✓ Calçados femininos;
- ✓ Calçados masculinos;
- ✓ Calçados infantis;
- ✓ Chuteiras;
- ✓ Bolas; e
- ✓ Caneleiras.

As empresas integrantes do arranjo, formais e informais, se dividem entre a fabricação desses produtos e, algumas delas, chegam a fabricar mais de um dos tipos apresentados. Há uma grande concentração na produção de calçados femininos, por ser um produto de simples fabricação e de ampla aceitação no mercado. Esse tipo de produto corresponde ao número majoritário das empresas que compõem o grupo informal e, geralmente, operam sem autonomia de produção porque os modelos são determinados pelos agentes comerciais, cujo poder de decisão é consequência do fato de financiarem a produção. Para a grande maioria das empresas informais, esses “atravessadores” constituem o único meio de comercialização dos produtos.

No grupo formal, além da fabricação de calçados masculinos e femininos, são fabricados também alguns artigos esportivos como bolas, chuteiras e caneleiras. Essas

empresas possuem um melhor nível de organização e capacidade técnica.

4.1.4 Tecnologia das empresas

O nível tecnológico encontrado no APL é de grande simplicidade, consoante a pequena capacidade de investimento por parte dos empresários. Os instrumentos utilizados limitam-se ao estritamente necessário e, em sua grande maioria, de fabricação antiga. Os equipamentos mais simples são improvisados pelos próprios fabricantes ou por oficinas mecânicas locais.

Na grande maioria das empresas informais, destinadas à produção de modelos populares, é possível a fabricação mesmo com extrema precariedade de meios técnicos, uma vez que, nos processos produtivos encontrados o principal e quase único equipamento existente é a máquina de costura. As demais etapas do processo produtivo dependem de habilidades manuais e implementos técnicos improvisados.

Os tipos de equipamentos e ferramentas encontradas nestas empresas limitam-se a um tipo de equipamento utilizado para o processo de costura que consiste em uma máquina de costura “reta” e, para algumas poucas empresas, também uma máquina de costura “zig-zag”. Além destes equipamentos são utilizadas ferramentas como tesouras, alicates, martelos, formas de madeira, facas (do tipo estiletes) e estufas (estas, improvisadas com recursos que vão desde latas de colas vazias até carcaças de geladeiras). Não há nenhum emprego de recursos técnicos para planejamento e controle da produção nem organização da produção, tudo é feito de forma empírica.

Nas empresas formais é que se encontra um padrão tecnológico um pouco mais moderno, de melhor desempenho operacional e voltado à produção de artigos de maior valor agregado. Neste grupo, encontram-se máquinas e equipamentos mais novos e modernos, e ainda, formas mais desenvolvidas de organização e gestão da produção.

Verifica-se, em algumas destas empresas, o uso de conhecimento técnico para planejamento e controle da produção; a adoção de arranjo físico planejado, considerando o fluxo de materiais e pessoas; e equipamentos modernos como: prensas hidráulicas para o corte de matérias-primas, estufas profissionais (e não improvisadas) com controle de tempo e temperatura, vaporizadores, tufões, máquinas de montar bico, máquinas de fechamento lateral, grampeadeiras semi-automáticas, cristalizadoras, diversos tipos de máquinas de costura, fôrmas de poliuretano articuláveis, lixadeiras e polideiras, chanfradeiras, máquinas para aplicação de transfer, chopeiras (para aplicação de cola), entre outras.

4.1.5 Localização de fornecedores

A maioria das empresas utiliza materiais sintéticos na fabricação dos seus produtos. Estes materiais são comumente encontrados nos armazéns existentes na cidade. Outras empresas que utilizam o couro como matéria-prima, compram este insumo, em sua grande maioria, na cidade de Juazeiro do Norte, no estado do Ceará. E alguns poucos empresários adquirem este insumo diretamente de curtumes do Rio Grande do Sul e de outros estados.

Algumas empresas formais adquirem a maioria dos seus insumos diretamente de empresas localizadas na região Sul e Sudeste do país ou de outros centros produtores. Para as demais, que integram o grupo informal, a principal fonte de suprimentos de insumos são as casas comerciais existentes na cidade.

4.1.6 Mercado consumidor

Predominantemente, o mercado consumidor dos produtos industrializados no arranjo produtivo local de Patos está na região Nordeste. Algumas empresas formais e também os atravessadores conseguem um nível de abrangência maior e disponibilizam os produtos também para outros estados de outras regiões, os mais comuns são: Minas Gerais, Goiás, Distrito Federal, Espírito Santo, São Paulo, Rondônia, Rio de Janeiro e Acre.

No próprio arranjo verifica-se ainda a comercialização via loja de fábrica, onde alguns pequenos produtores, formais, se utilizam desse canal de distribuição. Há ainda, aqueles que têm sua própria representação comercial e, de alguma forma, conseguem fugir da dependência dos atravessadores. Além disso, há também aqueles que participam de feiras e eventos onde conseguem expor seus produtos e realizar negócios com clientes de diversas regiões do país.

O volume de vendas normalmente é baixo no primeiro quadrimestre, sendo aquecido nos meses de maio e junho, para logo em seguida, nos meses de julho e agosto sofrerem uma pequena baixa. Historicamente, é no segundo semestre que há um aumento considerável na demanda e, é nesse período, que os produtores procuram obter o máximo rendimento possível dos seus negócios.

4.1.7 Financiamento da produção

De acordo com os resultados da pesquisa realizada por Kehrle (2006), este é o

principal problema enfrentado pelos empresários do arranjo. Sem garantias reais para recorrer a qualquer tipo de financiamento, os pequenos produtores acabam se submetendo às condições impostas pelos agentes comerciais (atravessadores) o que lhes consome boa parte dos lucros. A condição típica de informalidade e o nível de pobreza patrimonial que prevalece entre os micro e pequenos produtores informais, impossibilita o acesso às fontes normais de financiamento de créditos.

Além das garantias reais há também outras exigências formais do sistema financeiro que restringem ainda mais o acesso ao crédito. Como se não bastasse toda a formalidade, ainda há o fator das taxas de juros, consideradas por muitos, incompatíveis com a rentabilidade do negócio em que atuam. Sendo assim, são poucos os empresários que recorrem ao sistema bancário.

Impossibilitados do acesso ao sistema financeiro regular, a imensa maioria dos produtores acabam por buscar auxílio dos atravessadores. Estes, na verdade, são os empresários, uma vez que, são eles que definem os tipos e modelos de produtos a serem fabricados, a quantidade, o padrão de qualidade, o momento em que deve ser produzido e, inclusive, o preço a ser praticado.

Ainda assim, todo esse processo de financiamento da produção não ocorre com moeda corrente, dinheiro vivo, e sim, através da movimentação de notas promissórias. De posse destas notas, os produtores adquirem insumos nos próprios armazéns dos atravessadores e pagam salários, cobrindo todos os custos de produção. Desse modo, dá-se origem a uma imensa cadeia de operações, sujeitas a altas taxas de juros que acabam por consumir ao máximo a parcela de lucros ao qual o produtor teria direito.

4.2 Análise dos Dados Coletados

Seguindo a estrutura que foi apresentada na metodologia da pesquisa, a análise dos dados ocorreu considerando as três variáveis e seus respectivos indicadores, definidos para o estudo. No caso das variáveis um e três, “Ações do Projeto Promos” e “Sustentabilidade do Projeto”, respectivamente, foram analisadas em conjunto, uma vez que apresentam os mesmos indicadores, e tinham o propósito de verificar a correlação existente entre as duas. Em um segundo momento, foram analisados os dados que se referem à segunda variável, “Fatores determinantes para a formação de APL”, neste caso foram analisados os indicadores pertinentes ao eixo 1 da metodologia do projeto — Dinâmica de Distrito — e que constituem também instrumento de análise das outras duas variáveis.

A base do instrumento de coleta de dados aplicado no segundo momento se constitui a mesma que foi aplicada ao final do projeto, acrescentando-se aí, alguns comentários dos entrevistados que complementaram a análise posterior das ações realizadas à época do projeto. Neste caso, as informações pertinentes à fase anterior, bem como, ao final da realização do projeto, constitui uma base de dados coletada pelo autor desta pesquisa no período de encerramento do projeto quando este atuava como um dos membros da equipe técnica.

É importante ressaltar que as empresas selecionadas para o grupo de vanguarda, conforme orientação da metodologia do projeto, teriam que atender alguns requisitos mínimos. Essa exigência estabeleceu, a princípio, um perfil desejado que proporcionaria um certo grau de celeridade às ações que seriam realizadas pela equipe técnica.

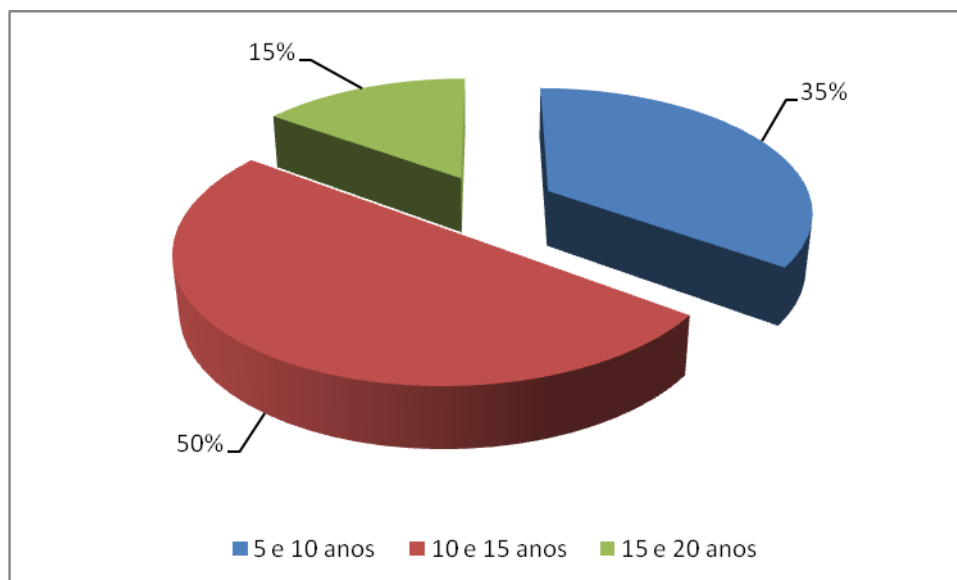
Nesta amostra prevaleceram empresas já com certo grau de maturidade, sob todos os aspectos, mas também, teve a participação de microempresas que representaram a classe daquelas que estão em fase de estruturação.

A seguir serão apresentadas as análises dos dados coletados na pesquisa de campo. Para fins de um melhor entendimento, serão apresentados inicialmente aqueles que caracterizam as empresas e o perfil dos empresários; em seguida, serão analisados os que demonstram o resultado das ações do Projeto Promos, verificando o seu grau de sustentabilidade; e por fim, serão analisados os fatores considerados determinantes para a formação de APL.

4.2.1 Caracterização geral das empresas e perfil dos empresários

Dentre as 20 empresas pesquisadas, o gráfico 1 mostra que: 35% (7) delas possuíam entre 5 e 10 anos de existência, na fase final do Projeto Promos; 50% (10) possuíam entre 10 e 15 anos de existência; e por fim, apenas 15% (3) delas já estavam no mercado por um período compreendido entre 15 e 20 anos (Gráfico 1).

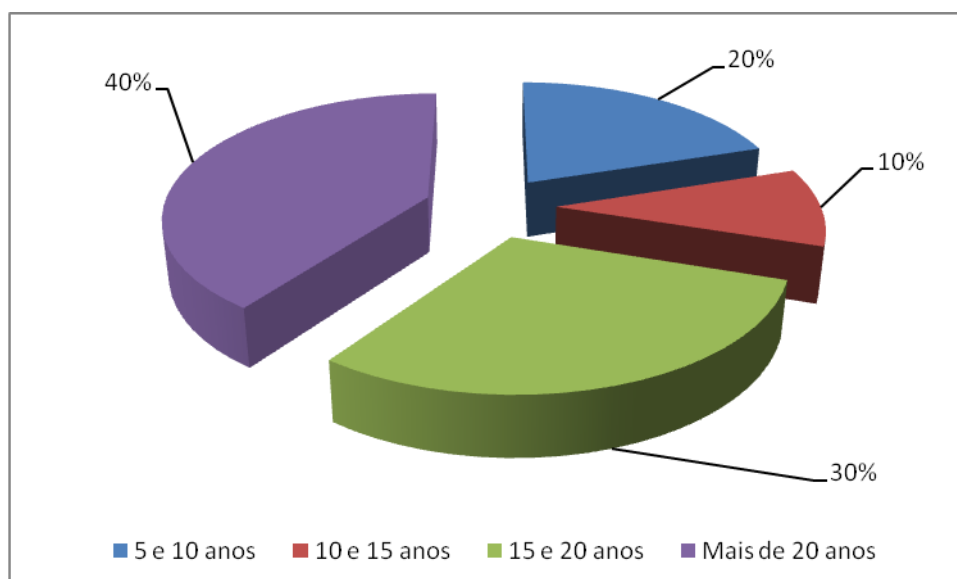
Gráfico 1 — Percentual de empresas por tempo de existência, na fase final do projeto



Fonte: Pesquisa direta (2010).

Quanto ao tempo de atuação dos empresários no segmento de calçados, foi possível perceber que o conhecimento do empresariado acerca do setor onde atua é superior ao tempo de existência de suas empresas. O gráfico 2 mostra que apenas 20% (4) dos empresários tinham (na fase final do Projeto Promos) menos de 10 anos de atuação no setor, outros 10% (2) dos empresários já atuavam por um período compreendido entre 10 e 15 anos, 30% (6) já atuavam por um período compreendido entre 15 e 20 anos, e 40% (8) já atuavam no setor a mais de 20 anos.

Gráfico 2 — Percentual de empresários por tempo de atuação no segmento de calçados



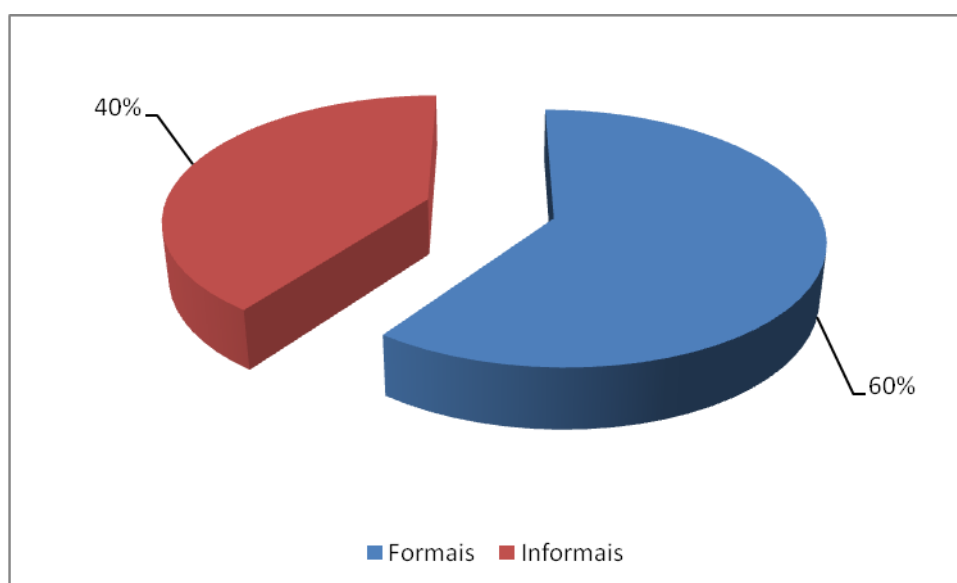
Fonte: Pesquisa direta (2010).

Acerca do conhecimento adquirido sobre o setor, 35% (7) dos empresários entrevistados alegam que obtiveram esse conhecimento através da iniciação profissional à época em que, ainda menores, começaram a trabalhar como funcionários de outras empresas. Os outros 65% (13), confirmam que antes de se tornarem empresários também foram funcionários, mas de empresas familiares, motivo pelo qual, herdaram o conhecimento dos pais que já eram empresários do setor.

Neste contexto, observa-se que o Projeto Promos não foi um fator que influenciou na criação destas empresas ou que as ajudou a superar o quinto ano de suas existências, período considerado pelo Sebrae como crítico e capaz de definir a permanência de uma empresa no mercado. Pelos dados coletados pode-se concluir que todas as empresas que compunham a amostra já haviam superado este período quando da execução do projeto.

Quanto à questão da legalidade, a pesquisa constatou que 60% (12) das empresas eram formais e 40% (8) eram informais, conforme mostra o gráfico 3. Observando sob este prisma, a amostra não representa o universo e deve ser considerada intencional. O motivo dar-se pela seguinte justificativa: quando foi definido o grupo de vanguarda, pela própria equipe que coordenava o projeto, foram escolhidas algumas empresas que atendessem requisitos no tocante ao grau de desenvolvimento já instalado o que daria celeridade a algumas ações. Sendo o grupo de vanguarda responsável por objetivos que pudessem servir de exemplo para as demais empresas, acabou prevalecendo um maior número de empresas formais, o que contraria os dados reais do universo que podem ser observados na pesquisa do Kehrle (2006).

Gráfico 3 — Percentual de empresas por aspecto legal



Fonte: Pesquisa direta (2010).

Dois fatos importantes devem ser mencionados quanto à questão da legalidade das empresas, ambos registrados no segundo momento de realização da pesquisa, no período posterior à fase de conclusão do projeto. Um deles diz respeito ao fato de uma das empresas participantes da amostra, que até o período de conclusão do projeto atuou como informal, passou, em um período adiante, à condição de formal. Embora esta ação não tenha sido realizada à época da execução do projeto, o empresário afirma que esta condição foi consequência do conhecimento adquirido pelas oficinas gerenciais das quais participou, bem como, das consultorias que foram realizadas em sua empresa.

Também neste segundo momento da pesquisa foi possível constatar uma situação adversa que vai de encontro às ações praticadas pelo projeto. Uma das empresas, com quase dez anos de existência, cujo empresário já atuava no setor há mais de quinze anos, acabou pedindo falência. O motivo alegado pelo empresário se resume aos problemas financeiros decorrentes de empréstimos mal gerenciados e de uma carteira de clientes não confiável.

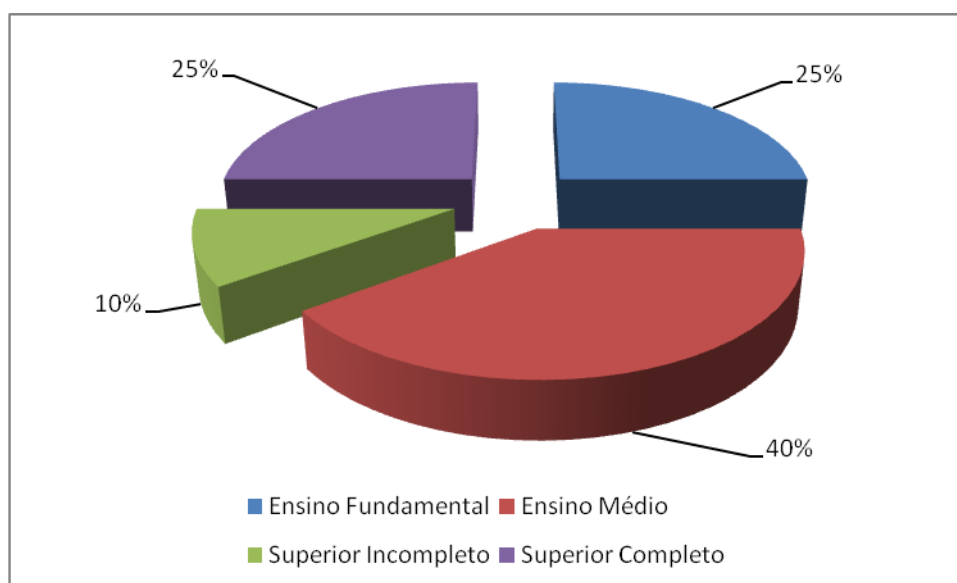
Observando sob a ótica de avaliação do projeto, isso constitui uma falta grave sob dois aspectos: primeiro, se o empresário recebeu a ajuda necessária através das ações que o projeto preconizava, pode existir aí uma deficiência no nível de conhecimento que estava sendo transmitido, uma vez que, não foi suficiente para garantir a sobrevivência da empresa — pode ser entendido como uma falta de suporte ao empresário; segundo, se o nível de conhecimento era suficiente e o empresário não praticava essas ações, ignorando as orientações que lhe foram transmitidas, existe nesse caso uma falta de comprometimento por parte do empresário com as ações do projeto — pode ser entendido como uma falha na metodologia, uma vez que, situações dessa natureza não deveriam ser acatadas pela coordenação do projeto. Ambos os casos se caracterizam como uma falha do projeto.

Ao que ficou constatado, se tratava de uma empresa familiar onde um dos sócios (filho do empresário) era responsável pela área comercial e, negligenciando as ações orientadoras do projeto, cometeu alguns deslizes. Dentre os erros cometidos, os mais graves que levaram a empresa à falência e identificados pelo próprio empresário foram: 1) carteira de clientes não confiável – o sócio vendeu produtos a muitos clientes que pagaram com cheques sem fundos; 2) nas viagens realizadas pelo sócio o mesmo utilizou recursos da empresa para benefícios próprios, efetuando gastos além do permitido para as despesas de viagem; 3) e por fim, havendo necessidade de honrar compromissos financeiros assumidos e sem capital para isto, o sócio foi buscar recursos junto aos “agiotas” a um custo muito alto. O somatório das consequências geradas por estes fatos resultou no fechamento da empresa.

No contexto do grau de instrução dos empresários, o projeto em nada acrescentou. A

situação no seu período de encerramento apresentava-se da seguinte forma, conforme pode ser observado no gráfico 4: 25% (5) dos empresários pesquisados possuíam o Ensino Fundamental; 40% (8) possuíam o Ensino Médio; 10% (2) possuíam o Nível Superior Incompleto e, nestes casos, não estavam estudando e nem tinham pretensão de voltar a estudar; e por fim, outros 25% (5) dos empresários detinham Nível Superior Completo. No segundo momento da pesquisa, foi observado que dois empresários haviam iniciado uma pós-graduação *lato sensu*. Quando indagados se esse interesse havia surgido com o projeto, ambos responderam que não, mas que se tratava de um desejo de buscar novos conhecimentos e desafios e que, desde a época de sua graduação já alimentavam este desejo.

Gráfico 4 — Percentual de empresários por grau de instrução



Fonte: Pesquisa direta (2010).

A pesquisa mostra que existiram indicadores para acompanhar a evolução dos empresários em capacitações específicas de determinadas áreas, como mercado e produção, por exemplo, entretanto não é possível perceber alguma contribuição de nível básico. Cabe aqui um questionamento: seria possível capacitar um empresário em Gestão Estratégica de Custos sem que este domine elementos básicos da Aritmética? Esse questionamento pode ser estendido também ao nível operacional das empresas. Como capacitar funcionários para trabalharem com Controles Estatísticos de Processos se estes não apresentam grau de escolaridade suficiente para tal desempenho? Embora não tenha sido objeto desta pesquisa, analisando os resultados do Projeto Promos pode-se perceber que assuntos relativos à área educacional foram ignorados, o que pode justificar o mau desempenho dos resultados de

algumas ações que necessitariam de um trabalho prévio sob esse aspecto.

Na sequência serão discutidas as variáveis e os indicadores que nortearam esta pesquisa.

4.2.2 Ações e sustentabilidade do projeto

Conforme foi definido na metodologia da pesquisa, a análise dessas duas variáveis — Ações do Projeto Promos e Sustentabilidade do Projeto — foi realizada tomando por base os diversos indicadores adotados. Estes, por sua vez, foram divididos em três categorias em consonância com os indicadores utilizados no próprio Projeto Promos, sendo elas tratadas como eixos de atuação, a saber: Eixo 1: Dinâmica de distrito; Eixo 2: Desenvolvimento empresarial e organização da produção; e Eixo 3: Informação e acesso a mercados.

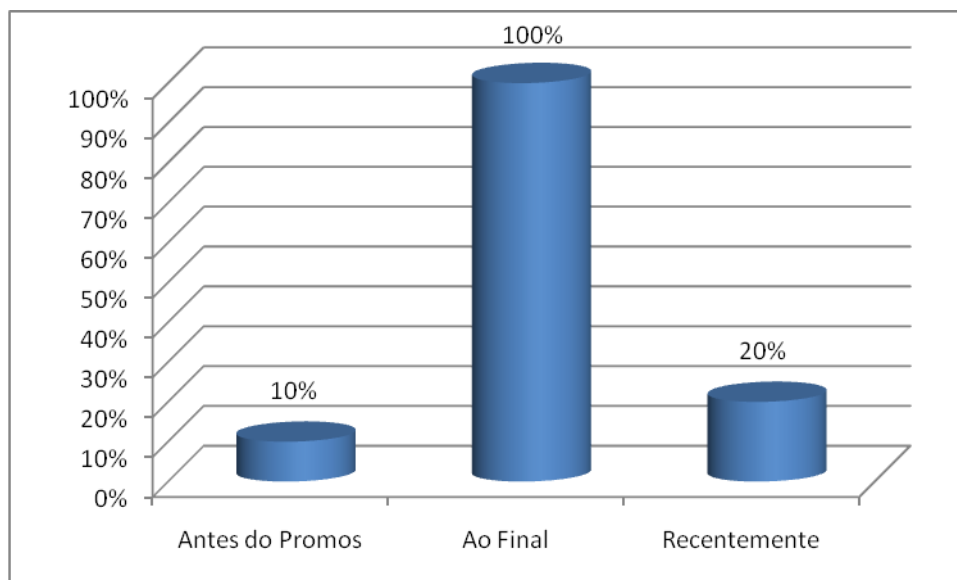
4.2.2.1 Nível de cooperação ou associativismo

No Eixo 1 — Dinâmica de distrito — o grupo de indicadores que buscou verificar o nível de cooperação entre as empresas pesquisadas, apresentou a seguinte situação: antes do projeto apenas 10% (2) das empresas do grupo desenvolviam algum tipo de ação de cooperação com outras empresas; esse número chegou a sua totalidade (100%) na fase de execução e, conseqüentemente, ao final do projeto; já em um segundo momento da pesquisa, em um período posterior à conclusão do projeto, em fase mais recente, esse número caiu para apenas 20% (4) das empresas. Comparando o período mais recente com o período anterior ao projeto é possível perceber que houve um ganho considerável, inclusive quando comparadas estas duas medidas (houve um incremento de 100%). Entretanto, comparando-se esta medida recente com o nível ao qual chegou na fase de execução do projeto constata-se que houve uma enorme perda que chega a 80% das empresas (gráfico 5).

Isso mostra que as ações desenvolvidas para disseminação da prática de cooperativismo entre as empresas obteve um êxito durante o projeto, e o índice atual demonstra que faltaram ações que garantissem a sua sustentabilidade.

Alguns empresários alegaram que o motivo reside no fato de que à época da execução do projeto, a equipe de consultores que atuava nas empresas conseguia manter o grupo coeso e também gerenciava as ações de cooperação, o que não foi conseguido pelos próprios empresários quando assumiram a responsabilidade de continuar com as ações.

Gráfico 5 — Percentual de empresas que adotaram algum tipo de cooperação

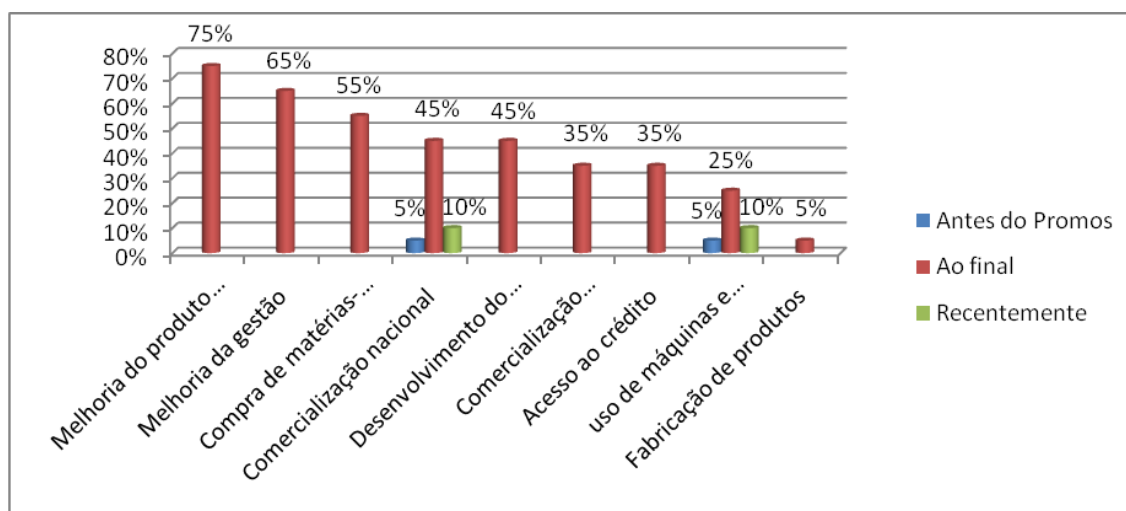


Fonte: Pesquisa direta (2010).

Detalhando o nível de cooperação observa-se ainda que, no período anterior ao Projeto Promos, das duas empresas que já desenvolviam ações desse tipo, uma cooperava apenas com o uso de máquinas e equipamentos e a outra através da comercialização nacional, participando de *show rooms*, *road shows*, feiras, missões comerciais no país, etc. Excetuando estas duas empresas nestas modalidades em particular, não havia nenhum outro tipo de cooperação entre as demais.

Já na fase de execução do projeto, observou-se que tanto aumentou o número de empresas que cooperavam entre si, como também aumentaram as modalidades de cooperação. O gráfico 6 ilustra esta realidade.

Gráfico 6 — Percentual de empresas por modalidades de cooperação adotadas



Fonte: Pesquisa direta (2010).

Dentre as 20 empresas participantes, 75% delas (15) chegaram a cooperar com ações para melhoria do produto ou do processo; 65% (13) cooperaram com ações para melhoria da gestão empresarial; 55% (11) cooperaram com ações para a compra de matéria-prima e outros insumos em conjunto, o que contribuiu para uma redução considerável nos custos dos produtos; 45% (9) contribuíram com ações para a comercialização nacional, participando de *show rooms*, *road shows*, feiras, missões comerciais no país, etc.; a mesma quantidade de empresas (45% ou 9) também contribuiu com ações que promoviam o desenvolvimento do distrito ou território; 35% (7) contribuíram com ações voltadas para a comercialização internacional, participando de *show rooms*, *road shows*, feiras e missões comerciais fora do país; o mesmo número de empresas (35% ou 7) contribuiu com ações que possibilitaram o acesso ao crédito; apenas 25% das empresas (5) contribuíram com ações que possibilitaram o compartilhamento ou uso de máquinas e equipamentos; e não mais que 5% (uma única empresa) desenvolveu ações que promoveram o compartilhamento da fabricação de produtos.

No aspecto de compartilhamento da fabricação de produtos, foi considerado o caso aonde de fato existiu uma parceria, excluindo-se daí os casos de terceirização. A parceria mostra uma relação do tipo “ganha-ganha” entre as empresas envolvidas, já as terceirizações que foram identificadas tinham caráter meramente especulativo.

Considerando que um dos propósitos do desenvolvimento de arranjos produtivos locais defendidos pela própria metodologia do Projeto Promos, se constitui em aumentar a capacidade local de atuação em favor do desenvolvimento competitivo das empresas, tanto das instituições quanto dos empresários, sob uma ótica de cooperação, percebe-se aqui outro ponto falho no processo de execução do projeto.

Uma vez que, todas as ações pertinentes à promoção do associativismo ou cooperativismo são de extrema importância para o desenvolvimento do arranjo produtivo local, estas deveriam ser praticadas e difundidas em igual teor de relevância. A pesquisa, no entanto, mostra que algumas ações foram mais enfatizadas que outras. Isso pode ser reflexo de algumas proposições.

Primeiro, as empresas participaram apenas das ações as quais detinham algum nível de conhecimento — o que facilitaria a sua contribuição — ou porque estas ações as beneficiariam sob algum aspecto. Simultaneamente a esta situação, a equipe coordenadora do projeto detinha conhecimento para atuar nos pontos críticos, ou seja, aquelas ações que não estavam sendo praticadas com a mesma relevância e, no entanto, também as ignorou. Uma situação mais grave ainda seria a equipe coordenadora do projeto, mesmo tomando ciência desta realidade, não deter conhecimento suficiente para atuação.

Segundo, as empresas participaram de ações específicas seguindo orientações da coordenação do projeto. Este fato, assim como o primeiro, representa uma falta grave no que diz respeito ao gerenciamento das ações do projeto. Em ambas as proposições, a relevância do conjunto de ações foi ignorada em prol de ações pontuais, o reflexo disso foi a insustentabilidade das ações, que pode ser comprovada em um segundo momento da pesquisa, um período posterior à conclusão do projeto.

Neste período, foi observado que apenas 20% (4 do total) das empresas continuaram com ações de cooperação. Percebe-se ainda que não só houve uma redução drástica no número de empresas que desenvolviam ações de cooperativismo, como também, dentre estas empresas houve uma redução nas modalidades de ações por elas praticadas, resumindo-se ao seguinte quadro: duas destas empresas desenvolviam ações voltadas apenas ao compartilhamento de máquinas e equipamentos; e outras duas, não diferentemente, desenvolviam ações voltadas apenas para a comercialização nacional, participando de *show rooms*, *road shows*, feiras, missões comerciais no país, etc.

4.2.2.2 Nível de participação em organizações coletivas

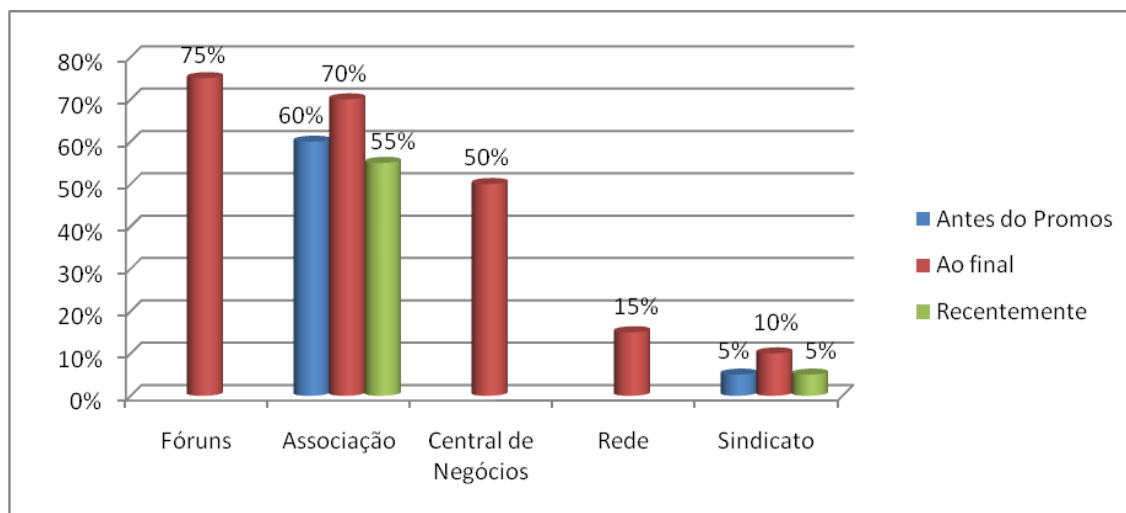
Ainda no Eixo 1 — Dinâmica de Distrito —, um grupo de indicadores procurou mostrar o nível de participação das empresas em organizações coletivas. Estes indicadores permitiram verificar o grau de desenvolvimento das empresas no que diz respeito a elementos típicos de cooperação e articulação associados à dinâmica de distrito.

A pesquisa mostra que, ao final do Projeto Promos, todas as empresas integrantes do grupo de vanguarda participavam de algum tipo de organização coletiva, com exceção das modalidades Cooperativa e Consórcio onde, em nenhum dos momentos houve participação de qualquer empresa, conforme pode ser observado no gráfico 7.

Observa-se que, ao final do projeto, 75% (15) das 20 empresas participaram de Fóruns, houve participação também de 70% (14) delas na Associação, na Central de Negócios participaram 50% (10) das empresas, na Rede participaram apenas 15% (3) e por fim, no Sindicato houve participação de apenas 10% (2) das empresas. Dessa análise é possível concluir que o projeto teve total influência na participação das empresas neste grupo de ações.

O gráfico permite observar ainda que, apenas a Associação dos Sapateiros e o Sindicato das Indústrias de Calçados do Estado da Paraíba, tiveram participação de empresas antes, durante e após a conclusão do Projeto Promos.

Gráfico 7 — Percentual de empresas por participação em organizações coletivas



Fonte: Pesquisa direta (2010).

A ausência de participações em Cooperativas e/ou Consórcios pode representar uma falha na metodologia adotada pelo projeto, seja pela falta de incentivo/apoio aos empresários, seja pela inobservância da própria coordenação do projeto.

É possível perceber ainda que a participação de empresas filiadas ao Sindicato, assim como, também à Associação, não teve qualquer influência do projeto entre antes e depois. A quantidade de empresas que eram filiadas ao Sindicato antes do projeto permaneceu a mesma após a sua conclusão. Assim procedeu também com a Associação dos Sapateiros, a redução de 12 para 11 empresas vinculadas, entre antes e depois do projeto, deu-se em função de uma das empresas ter decretado falência, conforme já mencionado e, conseqüentemente, deixou de participar das ações conjuntas com a associação.

Como ações coletivas de destaque, neste grupo de indicadores, restam ainda a participação nos Fóruns e na Central de Negócios. Segundo os empresários, a participação nos Fóruns teve uma adesão considerável porque era um dos mecanismos que a coordenação do projeto dispunha para discutir as ações a serem desenvolvidas no pólo. Era através dos Fóruns que ficavam sabendo do resultado conjunto das ações que haviam sido desenvolvidas, fosse ele positivo ou negativo, como também, qual seria o “próximo passo” a ser dado no rumo da concretização do projeto. Em todas as situações os empresários eram convidados a participar. Sendo estes, membros integrantes do grupo de vanguarda essa participação representava a contrapartida mínima que cada um poderia oferecer para a execução do projeto.

No caso da Central de Negócios, a sua criação foi considerada uma das melhores ações desenvolvidas pelo projeto. Para os empresários, a criação de um mecanismo que possibilitou o contato direto com alguns fornecedores de matéria-prima representou uma fuga

da dependência dos fornecedores locais e regionais. Embora o objetivo da Central de Negócios tivesse um sentido mais amplo, os empresários se limitaram apenas a algumas compras de matérias-primas.

Segundo os empresários, o processo de criação da Central de Negócios foi bem planejado (e executado), mas apenas o processo de criação. Empresários foram capacitados por profissionais competentes no assunto, receberam treinamentos sobre todas as áreas de atuação da Central, desde a compra até a comercialização conjunta dos seus produtos. Chegaram a formar o grupo gestor que ficaria responsável pelo conjunto de ações. Este grupo foi composto pelos próprios empresários que conseguiram realizar as primeiras compras ainda na fase de execução do projeto. Este momento foi marcante porque registrou-se um número considerável de micro e pequenos empresários que não participavam do grupo de vanguarda mas que aderiram à Central de Negócios. Alguns reflexos destas ações foram imediatos, fornecedores locais reduziram os preços de venda de alguns insumos, ofertaram prazos maiores para pagamentos, contactaram fabricantes com o intuito de coibir a venda direta para os empresários, chegando ao ponto de através de manobras políticas tentar proibir a atuação dos profissionais que compunham a equipe do projeto. Nada disso alterou o desenvolvimento das ações que estavam sendo realizadas nesta área. Entretanto, o aspecto da sustentabilidade das ações foi ignorado. Esse foi o ponto falho, segundo os próprios empresários.

Enquanto a equipe técnica do projeto atuava na Central de Negócios, todas as ações foram bem sucedidas. Faltou aos empresários, aprenderem a importância da atuação conjunta. Embora as ações tenham sido fortalecidas pela união do grupo, cada um se limitava a enxergar o benefício próprio. O resultado não poderia ser diferente. Após a saída da equipe técnica, uma única ação sequer voltou a ser desenvolvida pela Central.

Conclui-se então que o projeto teve atuação preponderante na fase de execução, uma vez que, registra-se que houve uma participação maciça das empresas nas ações relacionadas a esta área de atuação. Entretanto, é correto afirmar que no tocante à sustentabilidade das ações, o projeto não conseguiu agregar absolutamente nada. Embora os empresários tenham sido capacitados sobre o funcionamento de uma Central de Negócios, faltou-lhes capacitação no que seria essencial, o desenvolvimento de ações para beneficiar o grupo. Neste caso, percebe-se uma falha na metodologia do projeto.

4.2.2.3 Nível de aceitação de assessorias de entidades parceiras

O projeto previa ações a serem desenvolvidas tanto pela equipe técnica,

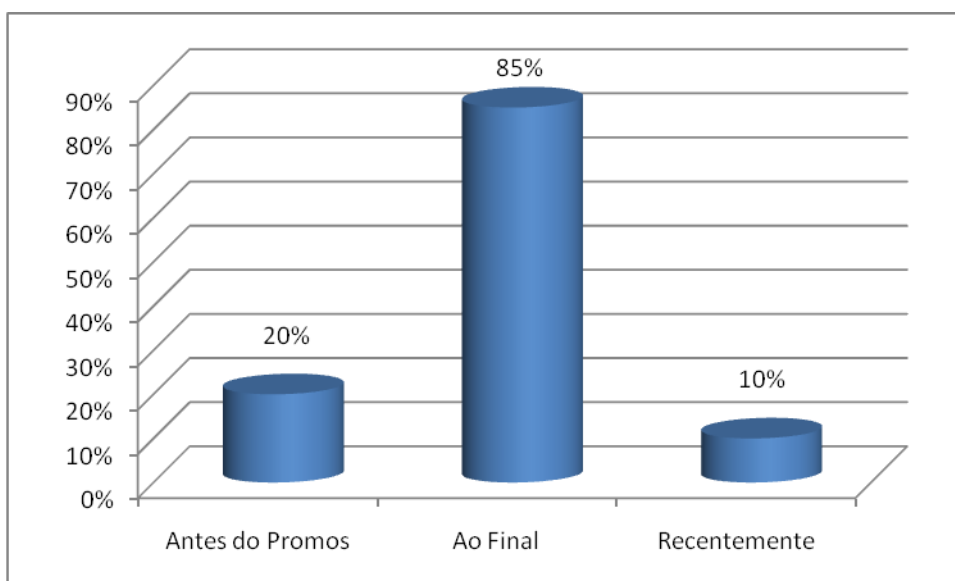
considerando-se evidentemente o expertise de cada membro e suas restrições, como também por instituições parceiras. São exemplos dessas instituições o SESI, SENAI, CTCC e outras mais que, detentoras de profissionais e recursos específicos sobre determinada área de conhecimento são tomadas como referência.

Um grupo de indicadores ainda do eixo 1 — Dinâmica de Distrito — procurou verificar o nível de acesso dos empresários a estas instituições. Quanto maior o acesso, maior a probabilidade de aquisição de novos conceitos, ferramentas, tecnologias de processo e de produto, em suma, conhecimentos técnicos que pudessem ser aplicados às empresas, embora, a relação não possa ser direta. Não existiam garantias de que a gama de conhecimentos adquiridos fosse colocada, de fato, em prática pelos empresários.

Caberia a cada um deles a decisão de introduzir, no dia-a-dia de sua empresa, os conceitos e técnicas adquiridos através destas instituições. Em contrapartida, pode-se afirmar que uma metodologia bem trabalhada é capaz de mostrar ao empresário suas reais necessidades, identificar quais os mecanismos disponíveis que poderiam ajudar a superar estas deficiências e motivá-los a praticar em suas empresas, os conhecimentos recém-adquiridos.

A pesquisa mostrou, conforme pode ser observado no gráfico 8, que antes do projeto apenas 20% (4) das empresas, dentre as que constituíam o grupo de vanguarda, utilizaram em algum momento serviços de uma das instituições parceiras. Ao final do projeto, 85% (17) das empresas haviam buscado auxílio nestas instituições e por fim, em um período posterior à conclusão do projeto, somente 10% (2) das empresas continuavam a buscar auxílio.

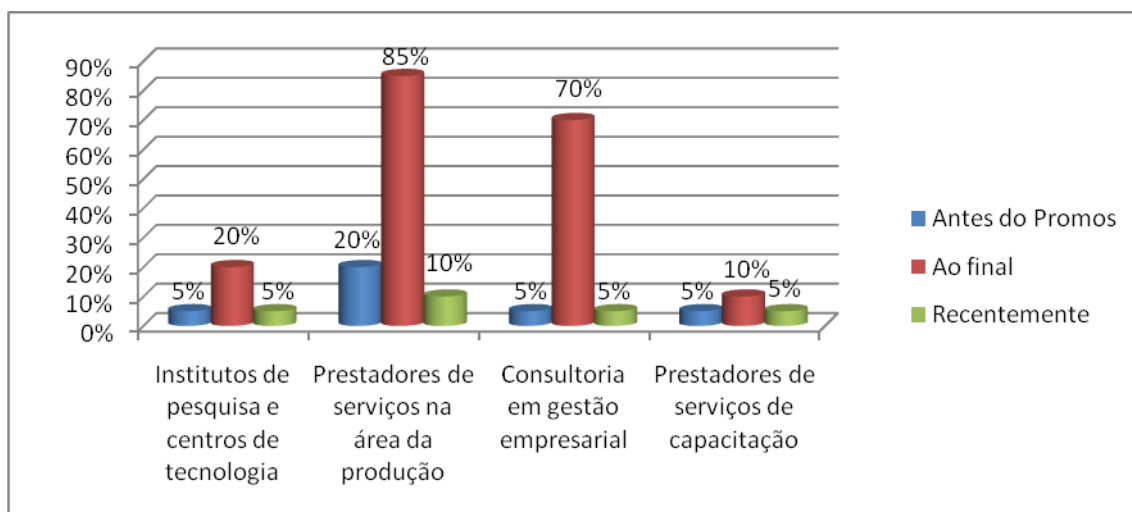
Gráfico 8 — Percentual de empresas que buscaram alguma forma de assessoria



Fonte: Pesquisa direta (2010).

Das quatro empresas que utilizaram serviços antes da realização do Projeto Promos, uma buscou assessoria nas quatro áreas citadas pela pesquisa, e as outras três buscaram auxílio especificamente na área de gestão da produção, conforme pode ser observado no gráfico 9.

Gráfico 9 — Percentual de empresas por entidades acessadas



Fonte: Pesquisa direta (2010).

Das duas empresas que utilizaram serviços após a realização do projeto, aquela que havia buscado auxílio antes, nas quatro áreas citadas pela pesquisa, assim continuou procedendo; e a outra, se limitou à área de gestão da produção, sendo que, esta empresa não era uma daquelas que havia buscado auxílio antes do projeto.

Detalhando o acesso das empresas a estas instituições parceiras durante a fase de execução do projeto, encontramos o seguinte quadro: das 20 empresas que compunham o grupo de vanguarda, 85% (17) delas buscaram auxílio em alguma(s) das modalidades de instituições citadas pela pesquisa. Apenas 10,0% (2) destas empresas buscaram auxílio nas quatro modalidades de instituições; outros 23,53% (4) buscaram auxílio em três das modalidades; e 58,82% (10) das empresas buscaram auxílio em duas modalidades. Cabe aqui um comentário importante, desse grupo de empresas, todas buscaram em conjunto consultorias nas áreas de Gestão da Produção e Gestão Empresarial; e por fim, apenas 17,65% (3) das empresas se limitaram a buscar auxílio em apenas uma das modalidades, sendo esta a área de Gestão da Produção.

Todas as 17 empresas buscaram auxílio na área de Gestão da Produção e destas, 82,35% (14) buscaram também, auxílio na área de Gestão Empresarial. Segundo relatos dos próprios empresários, esta foi outra grande contribuição do Projeto Promos. Muitos dos

resultados positivos conseguidos pelas empresas são consequências de conhecimentos adquiridos nestas áreas. Entretanto, a pesquisa mostra que não houve sustentabilidade nesta linha de ações.

O número de empresas que acessava estas entidades prestadoras de serviços, reduziu de 4 para 2, entre antes e depois do projeto realizado. É consenso entre os empresários, que as áreas de Gestão da Produção e Gestão Empresarial são críticas para o sucesso das suas empresas. Apesar dessa percepção, alegam que o conhecimento adquirido nestas áreas não foi suficiente. Como não detêm recursos financeiros suficientes para contratar consultorias independentes e como não conseguem a união do grupo para buscar auxílio neste sentido, acabam sofrendo as consequências do mau gerenciamento dos recursos nestas áreas.

Vários empresários buscaram em momento posterior à conclusão do projeto algum tipo de auxílio nestas duas áreas de gestão, mas tiveram dificuldades de contratação de profissionais técnicos especializados, ou, quando os encontrava, o valor cobrado pela prestação dos serviços inviabilizava a sua realização.

Neste ponto, o projeto mostra outra falta grave no que diz respeito à sustentabilidade das ações. Embora os resultados conseguidos nestas áreas tenham sido positivos, a falta de continuidade das ações denota um quadro de regressão, mais que isso, uma regressão a patamares inferiores aos que existiam antes da realização do projeto. Seja pelo fato dos empresários não conseguirem união para dar continuidade às ações ou pelo fato de não conseguirem o apoio necessário por parte de instituições parceiras, ou ainda por não conseguirem profissionais disponíveis no mercado, seja qual for a razão, tudo isso mostra que nesta área de atuação o projeto foi falho, uma vez que não promoveu a sua sustentabilidade.

4.2.2.4 Desenvolvimento empresarial e organização da produção

Assim como o Eixo 1 — Dinâmica de Distrito — concentrou todas as atividades que envolviam o ambiente onde as empresas estavam inseridas, trabalhando os aspectos da governança, do relacionamento entre as empresas, da oferta de serviços para o setor em questão, entre outros, o Eixo 2 — Desenvolvimento Empresarial e Organização da Produção — tratou de todos os objetivos e atividades relacionados ao desenvolvimento do produto, processo ou gestão da empresa. Estas ações buscaram melhorar a empresa “da porta pra dentro”. Para isso, o projeto focou em três objetivos específicos: melhoria da gestão empresarial, melhoria da qualidade dos produtos e aumento da produtividade.

Os indicadores que foram analisados nesta pesquisa mostram o desempenho do

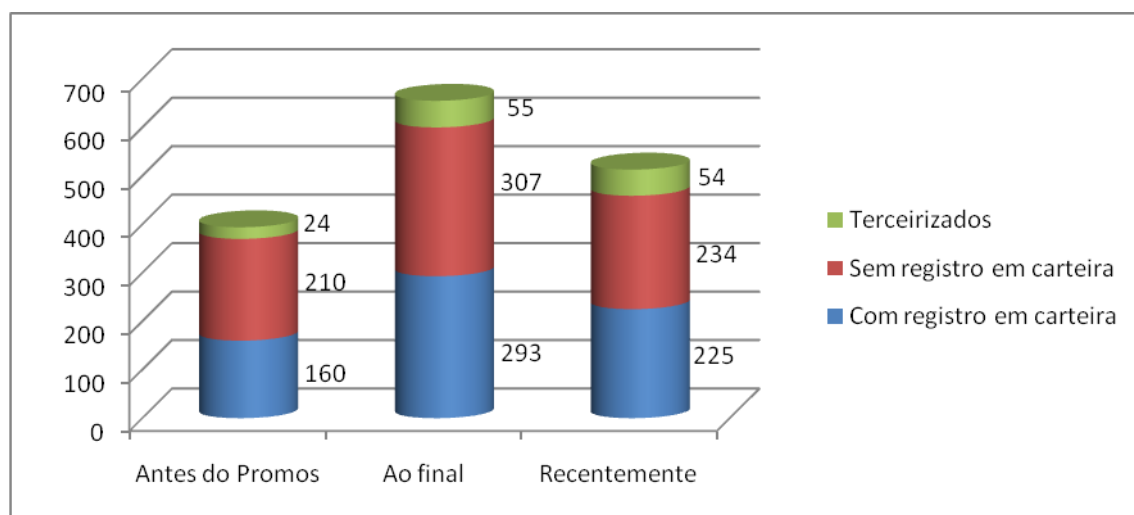
projeto nesta área de atuação.

Pelo número de empresas que aderiram às ações voltadas aos processos internos, conforme foi discutido no tópico anterior, fica fácil entender não só os resultados positivos que ocorreram nesta área, como também, alguns números bastante significativos.

A primeira análise a ser feita diz respeito à evolução do número de pessoas que trabalhavam na/para empresa. Conforme pode ser observado no gráfico 10, o nível de emprego entre as empresas pesquisadas aumentou de 394 postos de trabalho (somando-se as três categorias) antes do Projeto Promos para 655 ao final da sua execução, isso representa um aumento de 66,24% (261 novos postos). Embora em um período mais recente este número tenha regredido para 513, no contexto geral o resultado é positivo.

A redução nos postos de trabalho de 21,67% (142) entre a fase final do projeto e o período mais recente mostra uma certa regressão no tocante às ações que haviam sido desenvolvidas. Entretanto, é importante observar que houve um ganho de 30,2% (119 novos postos) entre a situação anterior ao projeto e a situação mais recente. Sob esse aspecto, o projeto trouxe benefícios, uma vez que, tinha como uma das metas, aumentar o nível de emprego no pólo.

Gráfico 10 — Evolução do nível de emprego



Fonte: Pesquisa direta (2010).

Detalhando os dados visualizados no gráfico 10 é possível ainda fazer análises por categorias. Percebe-se que o nível de emprego entre os funcionários com registro em carteira aumentou de 160 postos de trabalho antes do projeto para 293 postos ao final do projeto, representando um acréscimo de 133 novos postos (83,12%). Este número é bastante representativo e denota o grau de amadurecimento dos empresários no que diz respeito à

legalização de aspectos trabalhistas, pagamento correto de impostos, etc. e consequentemente, aprendizado sobre como gerenciar de forma correta sua empresa e sobreviver ao mercado competindo dentro de padrões legais, considerando a carga tributária vigente. Entretanto, esse número sofre uma perda de 68 postos de trabalho (23,2%) entre a fase final do projeto e o período mais recente. Comparando-se o período anterior ao projeto com o período mais atual, observa-se que houve um acréscimo de 65 novos postos (40,62%) para a categoria de profissionais com registro em carteira.

A categoria de profissionais sem registro em carteira subiu de 210 postos de trabalho antes do projeto para 307 postos ao final do projeto. Isso representa um acréscimo de 97 novos postos (46,19%) em relação à situação anterior. Embora os empresários estivessem aprendendo a trabalhar dentro de padrões legais, considerando o regime tributário vigente, observa-se que não houve uma mudança radical e repentina nesse aspecto. Isso é perfeitamente aceitável, uma vez que, necessitaria de uma série de ações conjuntas em diversas áreas da empresa, como também, de um espaço de tempo para readaptação ao novo sistema de gerenciamento contábil. Assim como na categoria de postos de trabalho com registro em carteira, aqui também percebe-se uma redução no período mais recente, quando comparado à fase final do projeto. De 307 postos de trabalho, esse número caiu para 234, uma redução de 73 postos (23,77%). Entretanto, no contexto geral, ou seja, entre o período anterior ao projeto e o período mais recente, houve um acréscimo de 24 novos postos que representam um aumento de 11,42%.

No que diz respeito aos terceirizados, essa categoria também traz números bastante expressivos. Em termos percentuais foi a categoria que mais evoluiu. De 24 postos de trabalho existentes antes do Projeto Promos, esse número subiu para 55 postos ao final do projeto, um aumento significativo de 129,6%. Entre a fase final do projeto e o período mais recente houve a redução de apenas um posto de trabalho, caindo para 54, o que representa 1,81% a menor. E no contexto mais amplo, entre o período anterior ao projeto e o período atual, houve um acréscimo de 30 postos de trabalho, o que representa 125% a maior.

Analisando-se o desempenho individual de cada categoria na fase final do projeto em relação ao número total de postos de trabalho criados é possível afirmar que: dos 261 novos postos, 133 deles (50,95%) foram criados na categoria “com registro em carteira”, outros 97 postos (37,16%) foram criados na categoria “sem registro em carteira” e outros 31 postos (11,88%) na categoria “terceirizados”. Essa análise mostra a contribuição do projeto para a regularização da mão-de-obra no mercado de trabalho, embora ainda ocorram contratações sem registro em carteira e de terceirizados.

Da mesma forma, analisando-se o desempenho de cada categoria em período posterior ao projeto, em fase mais recente, em relação ao número total de postos de trabalho extintos é possível afirmar que: dos 142 postos que foram eliminados, 73 deles (51,4%) ocorreram na categoria “com registro em carteira”, 68 deles (47,89%) na categoria “sem registro em carteira”, e apenas um deles (0,7%) na categoria “terceirizados”.

Através dos números apresentados percebe-se que, em valores absolutos, prevalece um aumento nos postos de trabalho em todas as categorias, entretanto, é importante observar que havendo a necessidade de cortes, prevaleceu dentre os empresários a extinção de postos com registro em carteira.

É importante ressaltar que a extinção por vezes se dava em postos de trabalho, sem que houvesse de fato, a demissão do funcionário. É que os empresários utilizavam da seguinte prática: havendo a necessidade de cortes, a empresa demitia o funcionário com registro em carteira, mas na prática, isto não ocorria. Era feita uma negociação e o funcionário continuava trabalhando na empresa, entretanto, sem que fossem pagos os impostos devidos, em suma, havia uma regressão no modo de relacionamento entre empresa e funcionário.

Os dois casos mais expressivos e que denotam a realidade no tocante à evolução dessa relação de formalidade entre empresas e funcionários são relatados a seguir.

Em uma das empresas, antes do período do Projeto Promos, constava no seu quadro de mão-de-obra, 13 funcionários, dos quais apenas dois pertenciam à categoria de funcionários com registro em carteira, os demais não possuíam registro em carteira. Após o final do projeto, com o aumento das vendas e consequentemente do volume de produção, esta empresa havia chegado ao número de 32 funcionários e todos eles com registro em carteira.

Em uma outra situação, uma das empresas pesquisadas possuía, antes do projeto, 22 funcionários, neste caso não apenas os funcionários estavam irregulares, mas a empresa também. Esta atuava em caráter totalmente informal e, em um período posterior ao projeto, atingiu um estágio de desenvolvimento ao ponto de regularizar a sua situação e, consequentemente, registrar a carteira de todos os 22 funcionários.

Ainda com relação ao quadro de funcionários, registrou-se que das 20 empresas pesquisadas, 11 delas (55%) possuíam em todos os momentos da pesquisa, 1 ou 2 funcionários que detinham algum grau de parentesco com o empresário, todos atuando em alguma função gerencial, usufruindo de certo grau de autoridade. Para as demais 09 empresas (45%) não houve nenhum registro de funcionários com essa característica. Essa informação é relevante para uma análise sobre o perfil da empresa no aspecto que a caracterizaria como uma estrutura familiar ou não. Dentre as 11 empresas que possuem parentes empregados, 5

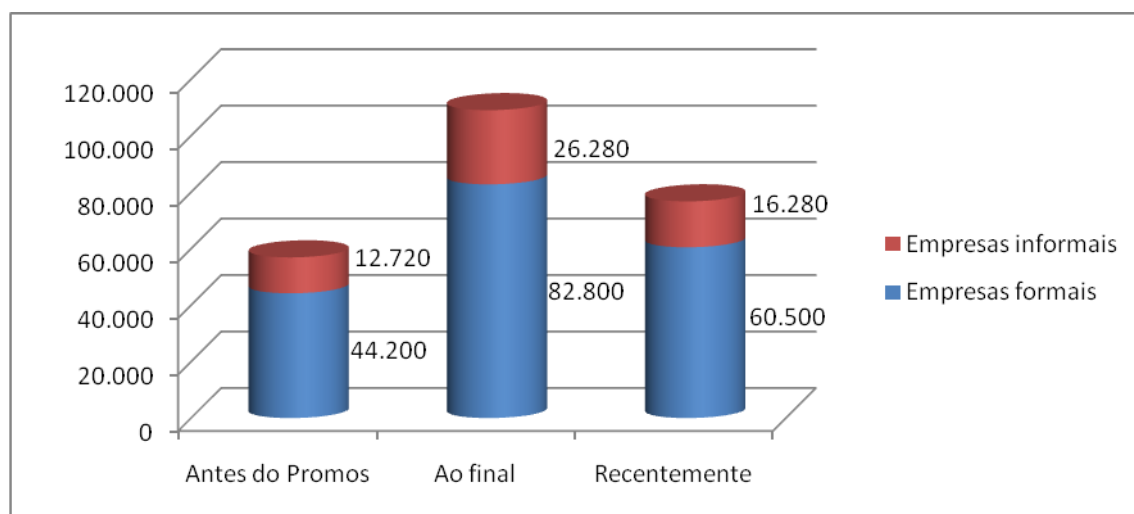
delas possuíam a quantidade de dois parentes empregados, nas demais, apenas um parente empregado. Todos eles eram esposas, pais ou irmãos que auxiliam o empresário em uma área específica de gestão.

4.2.2.5 Nível do volume médio mensal da produção

O volume médio mensal da produção é um indicador que possibilita avaliar o desenvolvimento das empresas sob vários aspectos, alguns deles relacionados à gestão da produção e à área comercial. Um aumento neste índice, considerando as ações previstas para o projeto, representa o resultado positivo das ações desenvolvidas na área comercial que resultou no aumento da demanda, e também, na gestão da produção que resultou no aumento da capacidade produtiva, além de um conjunto de outras ações que afetavam diretamente estas duas áreas de atuação.

O gráfico 11 apresenta a evolução deste indicador nos três períodos propostos pela pesquisa. O volume médio mensal da produção das empresas que compunham o grupo de vanguarda, em sua totalidade, apresentou os seguintes dados: antes do Projeto Promos, estas empresas produziam, juntas, uma média mensal de 56.920 unidades de produto. Este número aumentou para 109.080 unidades de produto ao final do projeto, o que representa um acréscimo de 91,6%, quase que dobrou o volume de um período a outro. Através do gráfico, ainda é possível analisar a contribuição das empresas formais e informais para este resultado.

Gráfico 11 — Evolução do volume médio mensal da produção



Fonte: Pesquisa direta (2010).

Em termos percentuais, as empresas informais apresentaram uma contribuição mais

significativa, uma vez que, aumentaram os seus volumes de 12.720 unidades para 26.280 unidades no referido período, representando um aumento de 106,6%. Já as empresas formais, evoluíram de 44.200 unidades produzidas para 82.800, representando um aumento de 87,3%.

Em valores absolutos, a contribuição mais significativa é na realidade do grupo de empresas formais. Estas aumentaram os seus volumes de produção em 38.600 novas unidades, enquanto o grupo de empresas informais aumentou em apenas 14.010 novas unidades. Observa-se que apenas o número de novas unidades produzidas pelas empresas formais (38.600) é superior, em 46,87%, a todo o volume de unidades produzidas pelas empresas informais na fase final do projeto (26.280).

Embora possa ser observado que há uma diferença considerável de volumes ao comparar as duas classes de empresas (formais e informais), é importante ressaltar que, guardadas as devidas proporções, e observando as características específicas de cada grupo, o impacto desse aumento foi significativamente importante para todas as empresas.

A tabela 2 mostra a contribuição de cada empresa para o resultado do período. Todas as empresas, com exceção de uma, tiveram os seus volumes aumentados em 50% ou mais. O resultado mais expressivo é de uma empresa do grupo informal que teve um aumento de 3.000 para 8.000 unidades produzidas, representando um índice de 166,7% no seu volume de produção. Este resultado foi alcançado através de ações conjuntas desenvolvidas através do eixo 3 — Informação e Acesso a Mercado — com a realização de rodadas de negócios, participação em feiras, missões, etc., onde esta empresa, em particular, fechou um contrato de fornecimento com uma rede de lojas do Sudeste do país. Inicialmente, foram feitas manobras para o fornecimento legal destes produtos, através da Associação dos Sapateiros, uma vez que a empresa era informal, mas posteriormente, esta empresa constituiu-se legalmente e passou a relacionar-se diretamente com o cliente.

Também no grupo de empresas formais, há registro de uma destas empresas que firmou contrato de fornecimento para uma rede de lojas que atua em todo o território nacional. Neste mesmo período, esta empresa aumentou o seu volume de produção de 2.200 unidades para 5.000 unidades/mês, representando um aumento de 127,3%. Três empresas aumentaram sua produção em 133,33% e outras quatro empresas chegaram a dobrar a sua produção, todas estas pertencentes ao grupo de empresas formais.

Sob o mesmo prisma de análise, observando agora o momento mais recente da pesquisa e comparando os dados com o período final do Projeto Promos, observa-se uma redução no volume de produção das empresas. O gráfico 11 mostra que, de um total de 109.080 unidades produzidas por mês, as empresas passaram a produzir apenas 76.780

unidades, representando uma redução de 29,6% do volume total.

Tabela 2 — Evolução do volume médio mensal da produção por empresa

EMPRESA	CLASSE	ANTES (A)	AO FINAL (B)	RECENTE (C)	Transição A - B	Transição B - C	Transição A - C
A	Formal	2.200	5.000	3.600	127,3%	-28,0%	63,6%
B	Formal	11.000	18.000	22.000	63,6%	22,2%	100,0%
C	Formal	4.800	7.200	5.500	50,0%	-23,6%	14,6%
D	Formal	2.400	5.600	3.600	133,3%	-35,7%	50,0%
E	Formal	2.000	2.400	2.400	20,0%	0,0%	20,0%
F	Formal	1.200	1.800	1.800	50,0%	0,0%	50,0%
G	Formal	3.600	7.200	2.400	100,0%	-66,7%	-33,3%
H	Formal	3.600	7.200	4.800	100,0%	-33,3%	33,3%
I	Formal	2.400	5.600	0	133,3%	-100,0%	-100,0%
J	Formal	2.400	5.600	3.600	133,3%	-35,7%	50,0%
K	Formal	5.000	10.000	6.000	100,0%	-40,0%	20,0%
L	Formal	3.600	7.200	4.800	100,0%	-33,3%	33,3%
Subtotal		44.200	82.800	60.500	87,3%	-26,9%	36,9%
M	Informal	3.000	8.000	4.000	166,7%	-50,0%	33,3%
N	Informal	2.000	3.600	2.400	80,0%	-33,3%	20,0%
O	Informal	2.000	4.000	2.400	100,0%	-40,0%	20,0%
P	Informal	3.000	6.000	4.000	100,0%	-33,3%	33,3%
Q	Informal	240	360	360	50,0%	0,0%	50,0%
R	Informal	240	360	360	50,0%	0,0%	50,0%
S	Informal	240	360	360	50,0%	0,0%	50,0%
T	Informal	2.000	3.600	2.400	80,0%	-33,3%	20,0%
Subtotal		12.720	26.280	16.280	106,6%	-38,1%	28,0%
TOTAL		56.920	109.080	76.780	91,6%	-29,6%	34,9%

Fonte: Pesquisa direta (2010).

Detalhando por classes de empresas, observa-se que em termos percentuais, as empresas informais tiveram uma redução maior do que as empresas formais. Estas tiveram o seu volume de produção mensal reduzido em 26,93% enquanto aquelas reduziram em 38,05%. Entretanto, considerando os valores absolutos, as empresas formais reduziram o seu volume em 22.300 unidades, enquanto que as empresas informais sofreram uma redução de apenas 10.000 unidades sendo, portanto, mais representativa, as perdas ocorridas no grupo de empresas formais.

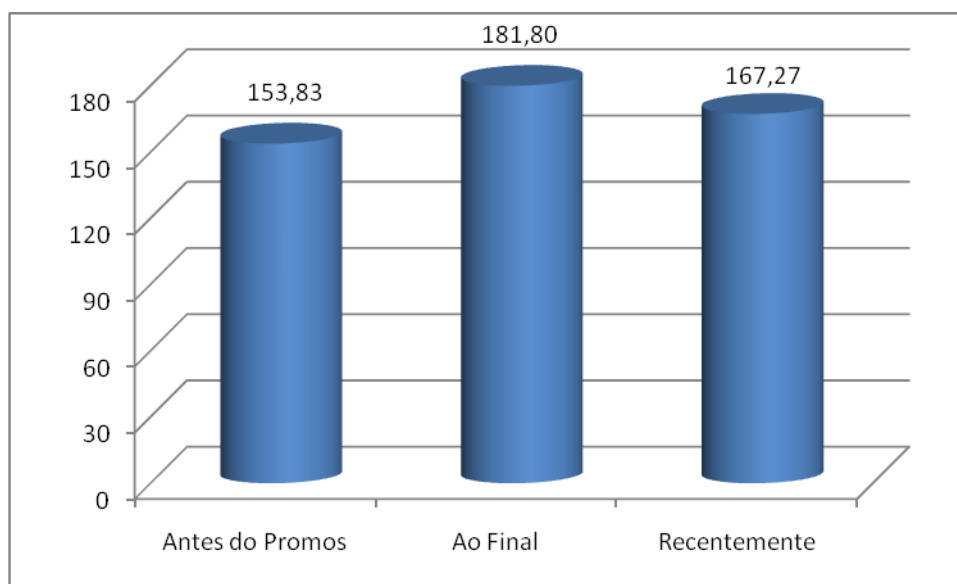
O ponto mais crítico da análise entre estes dois períodos se dá através de uma das empresas do grupo formal que, por motivos outros, não conseguiu obter resultados satisfatórios e teve que encerrar suas atividades. Uma outra empresa, também do grupo

formal, passou por sérias dificuldades financeiras e teve que reduzir o seu volume de produção em 66,7%.

Comparando-se os dois extremos, o período anterior ao projeto e o período mais recente, observa-se um ganho no volume médio mensal de produção. Em sua totalidade as empresas produziam antes 56.920 unidades e mantiveram, mesmo considerando as perdas ocorridas, um volume de 76.780 unidades, o que representam um diferença a maior de 19.860 unidades ou 34,89%. Esse incremento foi maior, tanto em valores absolutos quanto em termos percentuais, no grupo de empresas formais. Estas aumentaram em 16.300 a quantidade de unidades produzidas no mês, um índice de 36,9% a maior que o período inicial. Já as empresas informais, aumentaram em apenas 3.560 unidades, um índice de 28% a maior que o período inicial.

Associando os dados coletados acerca do volume médio mensal de produção com os dados coletados sobre o nível de emprego nas empresas é possível avaliar a evolução da produtividade física, que é a razão entre o volume médio mensal produzido pelas empresas e o número de pessoas que trabalham nos seus processos produtivos. O gráfico 12 mostra essa evolução.

Gráfico 12 — Produtividade física das empresas (produtos/pessoa)



Fonte: Pesquisa direta (2010).

Antes do projeto as empresas tinham uma produtividade média de 153,83 unidades de produto/pessoa/mês. Ao final do projeto esse índice sofreu um incremento de 27,97 unidades, representando um aumento de 18,18%, chegando ao patamar de 181,80 unidades de

produto/pessoa/mês. No período mais recente, esse índice teve um decréscimo 14,53 unidades de produto, representando uma perda de 7,99%, chegando ao patamar de 167,27 unidades de produto/pessoa/mês.

Embora os dados coletados tenham apresentado uma perda entre o período intermediário e o período final, no contexto mais amplo, comparando-se a fase anterior ao projeto e a fase mais recente, percebe-se que houve um ganho de 13,44 unidades de produto/pessoa/mês, o que representa um ganho de 8,73% na produtividade média das empresas.

Analisando os dados coletados nos três momentos da pesquisa é possível concluir que o conjunto de ações realizadas pelo Projeto Promos trouxe, como resultado final, benefícios às empresas do pólo, constatados através do aumento do volume médio de produção mensal. Entretanto, sob outra ótica, a da sustentabilidade das ações, percebe-se que houve falha no projeto. O fato das empresas não conseguirem manter o volume de vendas e, conseqüentemente, o volume de produção que foram conseguidos na fase de execução do projeto, determina esta realidade. Para os empresários, o momento de encerramento do projeto ocorreu em um período crítico, em que eles mais precisavam de apoio para dar continuidade às ações.

4.2.2.6 Introdução de inovações no processo produtivo

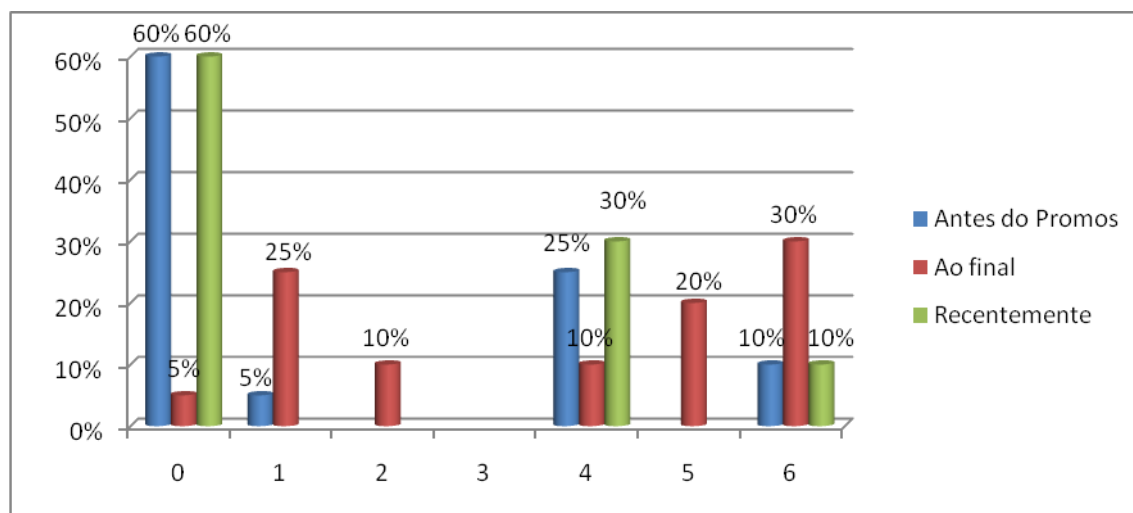
O aumento do volume de produção obtido pelas empresas foi decorrente de uma série de ações, desenvolvidas em diversas áreas de atuação, objetivando atender uma demanda surgida também em função de outras ações do projeto, estas ocorridas no eixo de Informação e Acesso a Mercado.

Algumas ações que proporcionaram esse aumento no volume de produção estão relacionadas à introdução de inovações no processo produtivo das empresas. O projeto classificou estas inovações em seis categorias, sendo elas: introdução de novas máquinas ou equipamentos, introdução de um novo *layout*, desenvolvimento e introdução de novos produtos, introdução de novas matérias-primas, introdução de novos acessórios e introdução de novo *design*.

Analisando os dados coletados pela pesquisa sobre esta temática e que revelam o resultado das ações desenvolvidas, é possível chegar a algumas conclusões. A introdução destas inovações não são mutuamente exclusivas. O gráfico 13 mostra que antes do projeto, 60% (12) das empresas pesquisadas não introduziram inovações em nenhuma das categorias

apresentadas na pesquisa, 10% (1) introduziram inovações em apenas uma das categorias, 25% (5) introduziram inovações em quatro categorias simultaneamente, e outros 10% (2) introduziram inovações em todas as categorias apresentadas na pesquisa.

Gráfico 13 — Percentual de empresas por categorias de inovações utilizadas simultaneamente



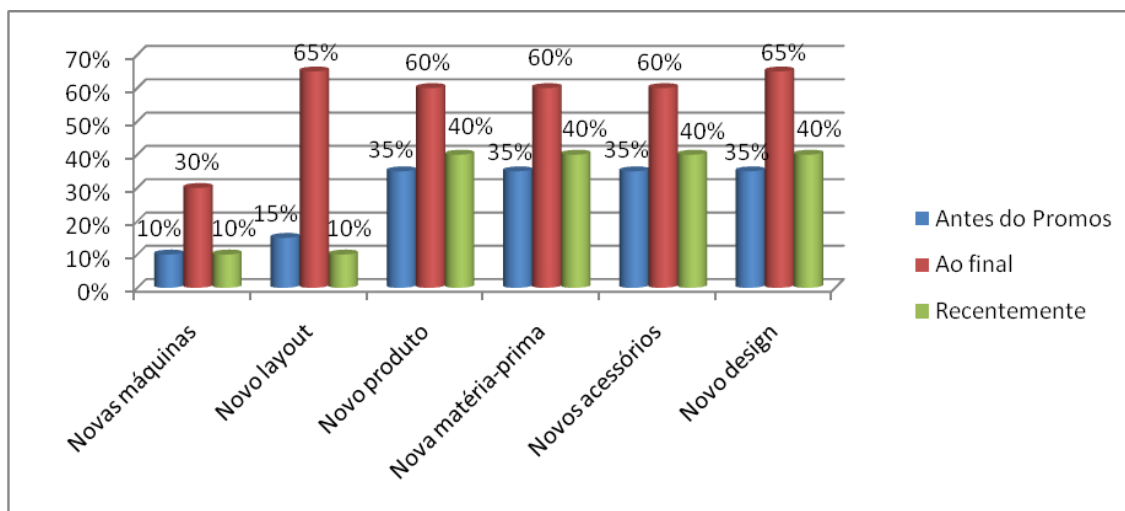
Fonte: Pesquisa direta (2010).

Ao final do projeto, percebeu-se que apenas 5% (1) das empresas pesquisadas continuava sem introduzir inovações em nenhuma das categorias propostas. Dentre os outros 95% (19) das empresas, todas elas introduziram inovações na seguinte proporção: 25% (5) introduziram inovação em pelo menos uma das categorias apresentadas, 10% (2) introduziram inovações em duas categorias, outros 10% (2) introduziram inovações em quatro categorias, 20% (4) introduziram inovações em 5 categorias e, por fim, 30% (6) introduziram inovações em todas as categorias apresentadas pela pesquisa.

Após o projeto, houve uma regressão nesse quadro, 60% (12) das empresas não introduziram mais inovações em nenhuma das categorias, 30% (6) introduziram inovações em quatro categorias simultaneamente, e apenas 10% (2) continuaram introduzindo inovações nas seis categorias propostas pelo projeto.

Detalhando a quantidade de empresas que investiram por categoria de inovação, o gráfico 14 mostra que antes do projeto apenas 10% (2) das 20 empresas pesquisadas introduziram inovações no processo produtivo através da aquisição de novas máquinas ou equipamentos, 15% (3) introduziram novos *layouts*, 35% (7) desenvolveram e introduziram novos produtos, 35% (7) introduziram novas matérias-primas, 35% (7) introduziram novos acessórios, e por fim, 35% (7) introduziram novo *design*.

Gráfico 14 — Percentual de empresas por tipo de inovações introduzidas no processo produtivo



Fonte: Pesquisa direta (2010).

Com exceção de apenas uma empresa, conforme foi demonstrado no Gráfico 13, todas as outras, ao final do projeto, haviam introduzindo inovações em alguma das categorias definidas pela metodologia, 30% (6) das empresas introduziram inovações no processo produtivo através da aquisição de novas máquinas ou equipamentos, 65% (13) introduziram novos *layouts*, 60% (12) desenvolveram e introduziram novos produtos, 60% (12) introduziram novas matérias-primas, 60% (12) introduziram novos acessórios, e por fim, 65% (13) introduziram novo *design*.

Percebe-se então que as ações praticadas pelo projeto conseguiram mobilizar os empresários e instruí-los no sentido da necessidade de introduzir inovações nos processos produtivos de suas empresas.

Em período posterior ao final do projeto, a pesquisa constatou um quadro bastante modificado, assemelhando-se à situação encontrada no período inicial, antes da realização do projeto. Das 20 empresas que compunham o grupo amostral, 10% (2) delas haviam introduzido inovações através da aquisição de novas máquinas ou equipamentos, outros 10% (2) haviam introduzido novos *layouts*, 40% (8) haviam introduzido inovações através do desenvolvimento de novos produtos, 40% (8) haviam introduzido novas matérias-primas, 40% (8) haviam introduzido novos acessórios e por fim, 40% (8) haviam introduzido novo *design*.

Este quadro mostra que, também no aspecto de introdução de novas tecnologias aos processos produtivos, os empresários encontraram suporte e contribuíram para a prática de diversas ações quando na fase de execução do projeto. Entretanto, percebe-se através da

descontinuidade das ações que o projeto não promoveu a sua sustentabilidade, também nesta área.

Seria incorreto afirmar que no aspecto de introdução de inovações no processo produtivo o projeto nada contribuiu. Todas as ações desenvolvidas neste sentido proporcionaram o aumento da capacidade produtiva das empresas. Cabem aqui duas considerações feitas por alguns empresários a este respeito.

A primeira delas é que havendo redução na demanda, os processos produtivos estariam subutilizados e, portanto, não havia necessidade de introduzir novas máquinas ou equipamentos, por exemplo. Ou seja, as ações neste sentido foram interrompidas porque estariam, na visão dos empresários, atreladas ao crescimento da estrutura física de suas empresas.

Uma segunda consideração a esse respeito é que, para alguns empresários, as ações foram em sua totalidade executadas pela equipe técnica do projeto, consequentemente, com o encerramento do projeto e a dissolução da equipe técnica, eles sentiram-se incapacitados para desenvolverem tais ações.

Qualquer que seja a condição alegada para o regresso de indicadores a patamares anteriores ao projeto, embora em uma visão geral, o saldo tenha sido positivo, isso denota uma falta de sustentabilidade das ações o que caracteriza a falta de planejamento e coordenação adequada e/ou falha na metodologia utilizada.

4.2.2.7 Nível de remuneração dos funcionários

O sistema de remuneração das empresas pesquisadas apresenta algumas peculiaridades que, segundo os empresários, são comuns entre as empresas que compõem o pólo. Essas características que serão descritas a seguir, também foram citadas na pesquisa do Kehrle (2006).

Uma primeira análise feita com os dados coletados diz respeito aos funcionários com registro em carteira. O salário mínimo vigente para os três períodos verificados na pesquisa eram exatamente: R\$240,00 (duzentos e quarenta reais) antes do Projeto Promos, R\$380,00 (trezentos e oitenta reais) ao final do projeto e R\$465,00 (quatrocentos e sessenta e cinco reais) no período posterior ao projeto.

Dentre as onze empresas formais constantes na pesquisa, oito delas remuneravam o salário mínimo vigente nos três períodos específicos da pesquisa para os funcionários com registro em carteira. Outras três empresas praticavam salários diferenciados, um pouco acima

do salário mínimo vigente também para cada período da pesquisa. Considerando a ordem cronológica desses períodos: antes, ao final e posterior ao projeto, uma das empresas remunerava respectivamente, R\$300,00, R\$400,00 e R\$500,00; outra empresa remunerava R\$280,00, R\$420,00 e R\$550,00, respectivamente; e por fim, a empresa que melhor remunerava, oferecia os seguintes salários para os respectivos períodos: R\$350,00, R\$500,00 e R\$700,00.

Ainda no grupo de empresas formais, duas delas trabalhavam com funcionários em regime de terceirização. Nestes casos, não havia vínculo empregatício nenhum e a remuneração média para os três períodos da pesquisa era sempre inferior ao salário mínimo vigente. No período anterior ao projeto esse valor era de R\$125,00 (equivalente a 52,08% do salário mínimo vigente da época), ao final do projeto era de R\$200,00 (52,63% do salário mínimo) e no período posterior ao projeto era de R\$250,00 (53,76% do salário mínimo).

Uma informação importante constatada através dos dados coletados traduz o comportamento das empresas frente ao compromisso com o pagamento da carga tributária vigente no país. Dentre as onze empresas formais, apenas duas tinham, antes do projeto, todos os funcionários do seu quadro de pessoal com registro em carteira. Esse número subiu para três ao final do projeto e se manteve no período posterior.

As outras nove empresas que tinham funcionários com registro em carteira, na realidade trabalham num regime misto. Uma parte de seus funcionários tinha registro em carteira e outra parte não. Antes da fase inicial do projeto eram nove empresas que atuavam dessa forma, ao final do projeto esse número caiu para oito, uma vez que uma das empresas passou a registrar a carteira da totalidade dos seus funcionários, mas no período seguinte, posterior ao projeto, voltou a praticar um regime misto.

No caso das empresas informais (nove em sua totalidade), atuavam com funcionários sem registro em carteira, o que é óbvio, entretanto, esse número é reduzido para oito no período posterior ao projeto, decorrendo da formalização de uma destas empresas que, na ocasião, passou a registrar a carteira de todos os seus funcionários.

No grupo de empresas informais, predomina o pagamento por produção. Quando não, o salário médio é superior ao salário mínimo vigente. A pesquisa identificou os seguintes valores para os três períodos: R\$350,00 antes do início do projeto (o que representava 45,83% a mais que o salário mínimo vigente à época), R\$500,00 na fase final do projeto (31,57% a mais que o mínimo vigente) e por fim, R\$650,00 no período posterior ao projeto (39,78% a mais que o mínimo da época).

No caso dos familiares que trabalham em algumas empresas, o salário médio

registrado para os três períodos da pesquisa oscila entre três e quatro salários mínimos vigentes. A exceção se dá em uma única empresa onde a faixa salarial oscila entre oito e dez salários mínimos vigentes.

Em nenhuma das empresas foi constatado algum vínculo de emprego temporário. Não nas condições exigidas por lei, entretanto, o sistema de pagamento por produção acaba que resultando em uma relação de emprego semelhante ao emprego temporário. Havendo demanda, o funcionário tem renda garantida, não havendo demanda o funcionário fica sem fonte de renda. Esse tipo de relação acaba gerando uma falta de compromisso do funcionário para com a empresa e, como prova de que isso ocorre, há relatos dos próprios empresários de que, no período de alta demanda, os funcionários com maior grau de especialidade acabam sendo disputados pelas empresas através de um sistema de leilão aonde aquela que oferecer maiores vantagens poderá contar com essa mão-de-obra especializada.

É importante ressaltar que esse tipo de situação ocorre porque há uma carência de mão-de-obra especializada no pólo. Essa foi uma reclamação comum na fala dos empresários pesquisados. Segundo estes, não houve nenhuma ação voltada para resolver este tipo de problema. Dentre os empresários entrevistados, apenas dois relataram medidas que foram tomadas pela equipe técnica do projeto, mas que só deram resultado porque houve o comprometimento de ambos.

No primeiro caso, foi elaborada uma programação para treinamento de mão-de-obra local com datas de início e fim. O empresário determinou que um dos seus supervisores de produção fosse o instrutor, e para isso recompensou-o financeiramente porque os horários definidos teriam que ser de acordo com horários de não funcionamento da fábrica. Matérias-primas obsoletas no almoxarifado da própria empresa serviram de insumos para o treinamento e o público alvo foi definido da seguinte forma: inicialmente seriam capacitados os funcionários da própria empresa que trabalhavam em funções que exigiam menor grau de conhecimento técnico (o que lhes rendia inclusive menores salários) para, em um segundo momento, capacitar pessoas da comunidade. Tanto para os próprios funcionários quanto para pessoas da comunidade local, não havia nenhum custo para realizar estas capacitações e a empresa assegurava um certificado de realização, documento que para o mercado local era de extrema valia. Para este empresário em particular, foi resolvido o problema da falta de mão-de-obra qualificada em funções consideradas até então críticas, que antes comprometia o desempenho da empresa em função da sua vulnerabilidade.

Para outro empresário, programa semelhante também fora desenvolvido. Neste segundo caso, as capacitações eram ofertadas para pessoas da comunidade local e para cada

uma destas que tivesse interesse de realizar os cursos ofertados, obedecendo a limites de capacidade evidentemente, ela recompensava também com uma cesta básica mensal por período equivalente ao da capacitação. Também para este empresário, os problemas relacionados à necessidade de mão-de-obra especializada foram contornados.

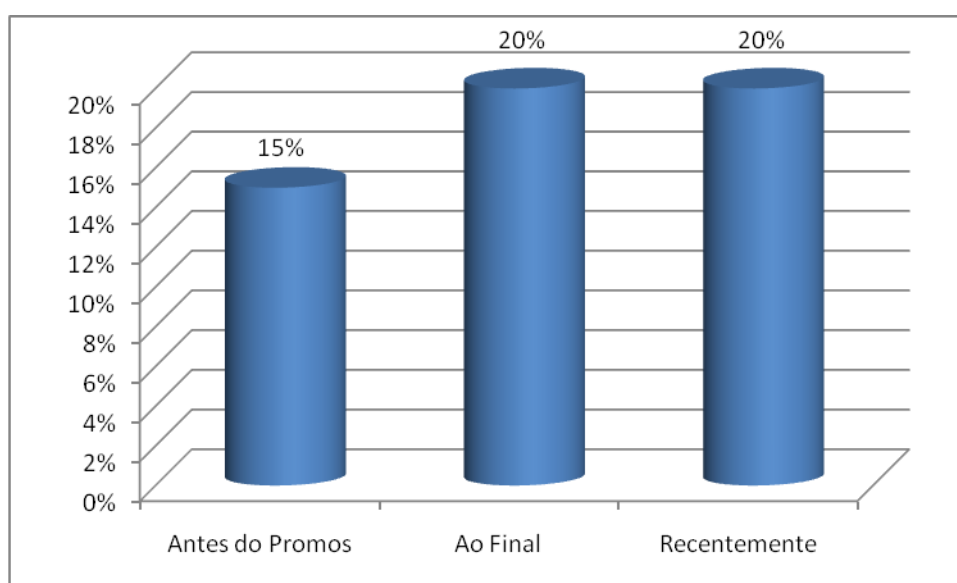
Diante dos fatos registrados, percebe-se que o projeto contribuiu para a solução de alguns problemas relacionados à carência de mão-de-obra especializada e, que por consequência, resultava na supervalorização destes profissionais no mercado de trabalho, entretanto, foram ações pontuais que contribuíram para o resultado positivo de empresas específicas e não para o desempenho do pólo como um todo.

No contexto geral, não se percebe nenhuma contribuição das ações do projeto para o aumento do nível de remuneração dos funcionários, mas percebe-se que, em casos isolados, o projeto contribuiu para a efetivação do registro das carteiras de alguns funcionários.

4.2.2.8 Margem média de lucro praticada pelas empresas

No contexto do lucro gerado pelas empresas que compunham o grupo pesquisado, a margem média registrada nos três períodos da pesquisa apresentava os seguintes índices: antes do início do Projeto Promos era de 15%, ao final do projeto era de 20% e este índice manteve-se no período posterior ao projeto, conforme pode ser observado no gráfico 15.

Gráfico 15 — Margem média de lucro praticada pelas empresas



Fonte: Pesquisa direta (2010).

Embora estes sejam índices médios, considerados satisfatórios para o setor, e estivesse a maioria das empresas praticando-os dentro dessa margem, existem situações pontuais dentro do grupo estudado que merecem alguns comentários.

O primeiro caso diz respeito a uma das empresas que antes do projeto praticava uma margem de lucro de apenas 8%. Durante a fase de execução do projeto, esta empresa desenvolveu uma série de ações que geraram a melhoria da qualidade do produto e do processo através da compra de novas máquinas e equipamentos; desenvolvimento de novas matérias-primas e novos produtos; desenvolvimento de *design*; adoção de novos arranjos físicos, estes adaptando-se sempre ao nível da demanda; reconhecimento dos funcionários através do registro da carteira e outros benefícios; e outras medidas mais que possibilitaram aumentar a sua participação no mercado, adequar a capacidade do processo a essa demanda e com isso a sua margem de lucro subiu para 20% ao final do projeto. No período subsequente, a empresa conseguiu manter essa margem.

Outra empresa também adotou práticas semelhantes. Além de melhorias no produto e no processo através de introdução de novo arranjo físico e modificações no *design* de seus produtos, ela também desenvolveu ações na área comercial que possibilitaram eliminar alguns atravessadores. Estas medidas fizeram com que a sua margem de lucro saltasse de apenas 5% na fase anterior ao projeto para 12% ao final e, no período mais recente, com a continuidade de algumas ações, essa margem chegou aos 15%.

Um terceiro caso bem específico diz respeito a uma das empresas que trabalhava com uma margem de lucro de 25% na fase anterior ao projeto. Através de ações conjuntas desenvolvidas na área comercial e na gestão da produção, foram eliminados desperdícios existentes no processo produtivo, a qualidade dos seus produtos foi melhorada e através de novos *designs* a empresa passou a atender um mercado diferenciado. Um público mais exigente em termos de qualidade e inovação. Como resultado, a sua margem de lucro ao final do projeto havia aumentado para 35% e com a continuidade das ações chegara na fase mais recente a uma margem de 49%, nessa linha específica de produtos. Neste caso em particular, o aumento da margem foi substituído pela redução do volume de produção, uma vez que, a demanda registrada para o novo público era bem menor que a registrada para o público anterior.

Outros dois casos identificados na pesquisa, relatados pelos próprios empresários, dizem respeito a situações de apropriações indevidas de custos. Em um deles, o empresário se apropriava de consumos indevidos e alguns custos operacionais não eram incluídos no cálculo. Após algumas orientações e capacitações dadas pela equipe do projeto a margem de

lucro havia saltado de 7% antes do início do projeto para 20% ao final e chegando a 25% em período mais recente.

Ainda com relação à apropriação indevida de custos, uma outra empresa fazia o lançamento de comissões da equipe de vendas de forma errônea. O que ela julgava uma comissão de 10% sobre o valor das vendas efetuadas, na realidade representava 17% no valor final do produto. As ações desenvolvidas para resolver esta situação incluíram a capacitação e adoção de novos representantes. Esta empresa, considerada como a de produtos com maior valor agregado de todo o pólo, já trabalhava com uma margem de lucro de 35% antes do projeto. Através de um processo de apropriação de custos coerente com a realidade das empresas deste segmento e de outras medidas adotadas na área industrial, a margem de lucro subiu para 45% ao final do projeto e manteve-se em período mais recente.

Excetuando-se estes casos específicos e observando o contexto geral, analisando as ações que contribuíram para o aumento da margem média de lucro das empresas, é possível afirmar que o projeto trouxe reais contribuições. Embora a maioria das empresas já trabalhasse com uma margem média de 20%, algumas se apropriavam de forma equivocada e os empresários demonstravam insegurança no momento de definição destes valores. Através de ações desenvolvidas pela equipe do projeto estes problemas foram contornados e os resultados reais puderam ser percebidos não só nas fases de execução e final do projeto como podem ser percebidos até hoje. Estas foram ações concretas que, de fato, conseguiram sustentabilidade, embora, tenham sido todas elas limitadas às empresas que constituíam o grupo de vanguarda. Na percepção da equipe do projeto e dos próprios empresários, essa é uma realidade que se estende à imensa maioria das empresas que compõem o pólo.

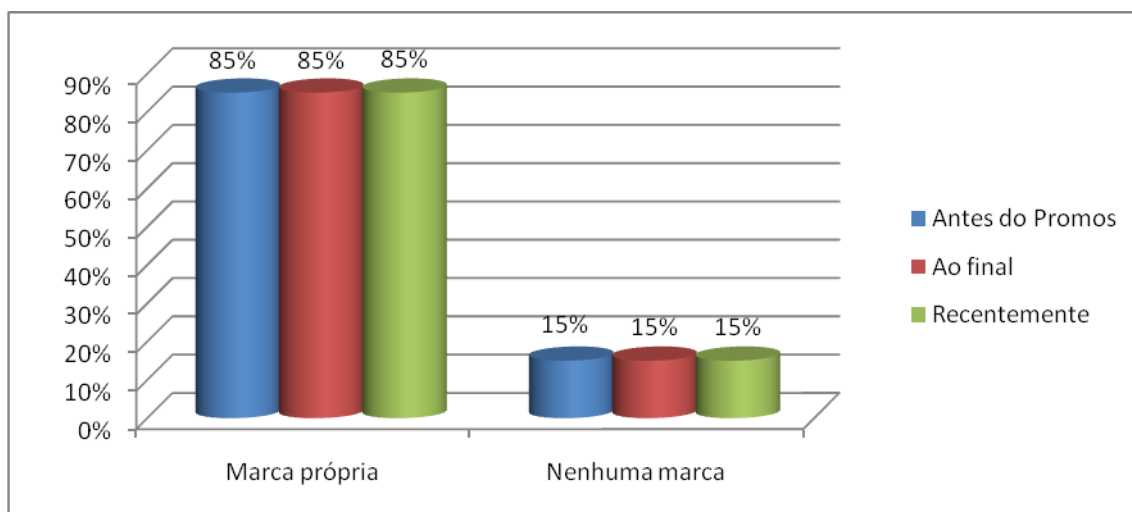
4.2.2.9 Processos de identidade local e certificação de qualidade

Analisando o resultado das ações desenvolvidas pelo projeto no sentido de criar uma identidade local, é possível chegar a algumas conclusões. Primeiro é preciso entender a necessidade de se criar uma identidade ou marca local. Segundo a própria metodologia do projeto, a marca local tem a finalidade de firmar junto ao público-alvo a imagem de produtos que se diferenciam dos demais existentes no mercado por guardar uma forte identidade com a cultura do local ou região onde são produzidos. Essa identidade contribui portanto, para a promoção e consequente venda dos produtos, proporcionando às empresas um diferencial competitivo junto aos concorrentes.

O projeto previa um mínimo de 50% das empresas envolvidas no programa

participando do projeto de capacitação e desenvolvimento de uma marca local. Na prática, segundo os resultados da pesquisa e comentários dos próprios empresários, nenhuma ação foi desenvolvida para a concretização deste objetivo. Apesar do projeto ter promovido a aquisição de um equipamento CAD/CAM, cuja finalidade era promover a criação de novos produtos com a “cara” local e combater a pirataria, este equipamento só veio ser disponibilizado faltando poucos dias para o encerramento do projeto. O fracasso desta ação pode ser confirmada pelo fato de que, mesmo após o encerramento do projeto, não houve qualquer movimento por parte dos empresários no sentido de utilizar esta estrutura.

Gráfico 16 — Percentual de empresas que usam algum tipo de identificação (marca)



Fonte: Pesquisa direta (2010).

O gráfico 16 mostra que antes do início do projeto, dentre as vinte empresas que compunham o grupo de vanguarda, 85% (17) delas já detinham uma identificação (ou marca) própria, e os outros 15% (3) não detinham nenhuma identificação. A pesquisa mostrou que este índice permaneceu inalterado tanto na fase final do projeto quanto em fase posterior (período mais recente). As empresas que não detinham marca própria continuaram sem a criação e adoção de uma, e juntamente com as empresas que já detinham marca própria não contribuíram em nada para a criação e adoção de uma marca local.

Considerando a necessidade da criação de uma marca local e conhecendo a sua real contribuição para o processo de desenvolvimento de um pólo industrial, segundo reza a própria metodologia do projeto, e tomando por base os resultados da pesquisa, não é incorreto afirmar que neste aspecto o projeto também deixou a desejar.

Assim como não há registros de ações que contribuíram para a efetivação destes objetivos, os empresários corroboram com esta afirmativa quando comentam que não houve

nenhum movimento a favor da criação dessa identidade local, excetuando alguns comentários e discussões observadas em fóruns.

No mesmo sentido caminharam as ações pertinentes à criação de processos de certificação da qualidade dos produtos provenientes do pólo. Não há registros de ações que contribuíram para estes objetivos.

De acordo com os próprios empresários que integraram o grupo de vanguarda, os resultados que contribuíram para a melhoria da qualidade dos produtos foram consequências das ações desenvolvidas no âmbito da melhoria dos produtos e dos processos e que não há uma política exclusiva voltada para a questão da qualidade.

Neste aspecto, o projeto também mostra que foi falho, uma vez que, consta em sua metodologia a necessidade de desenvolvimento de ações nesta área, o que contribuiria para o desenvolvimento e a sustentabilidade do arranjo produtivo local.

4.2.2.10 Evolução do volume de crédito obtido

O assunto que trata sobre recurso financeiro é um ponto crítico na pesquisa. Todos os empresários reclamaram da falta de apoio por parte das diversas instituições tidas como parceiras. Quer sejam os bancos (públicos ou privados), quer seja o poder público (representado pela Prefeitura Municipal ou pelo Governo do Estado), quer seja o próprio Sebrae que atuava como gestor do projeto, nenhum deles atendeu às expectativas dos empresários quando se tratou do recurso “dinheiro”.

Para os empresários, a alavancagem financeira era a principal contribuição que o Projeto Promos poderia ter dado ao desenvolvimento do pólo. Todos os outros problemas, na visão deles, seriam resolvidos se houvesse apoio financeiro aos empresários. De fato, quando se observa as ações do projeto desenvolvidas nesta área, percebe-se uma atuação modesta, um processo evolutivo lento, que quase nada desenvolveu no sentido de buscar e garantir estes recursos. Antes porém, para uma análise detalhada sobre esse ponto tão polêmico é preciso entender a estrutura do pólo e o histórico do comportamento dos empresários, além das questões burocráticas exigidas pelas instituições que poderiam, a princípio, disponibilizar recursos financeiros para estas empresas.

Primeiro ponto em questão, o projeto em si não dispunha de recursos financeiros para serem disponibilizados aos empresários. Não de forma direta. Os recursos financeiros destinados ao projeto seriam, e assim o foram, destinados através de ações, como pagamento de profissionais técnicos, por exemplo, capacitados e que pudessem desenvolver as ações que

havam sido planejadas pela coordenação, a própria coordenação do projeto, o custeio de parte das ações desenvolvidas no eixo de Informação e Acesso a Mercado, como missões e eventos no país e no exterior, entre outras.

A oferta de recursos financeiros previstos no projeto para os empresários do pólo, foi praticada através da capacitação dos empresários no sentido de que estes fossem habilitados para atender às exigências das instituições detentoras de recursos financeiros e, só a partir daí, os recursos seriam disponibilizados. Neste sentido, é importante entender o lado das instituições financeiras. O principal produto ofertado por toda e qualquer instituição que atue neste segmento, é o dinheiro. Sendo assim, é óbvio que os bancos tem interesse de disponibilizar recursos para quem quer seja, pessoas físicas ou pessoas jurídicas, no entanto, através de uma relação confiável. O que nem sempre ocorria com os empresários do pólo de Patos.

O Sebrae não tinha nenhuma linha de financiamento prevista nas ações do projeto, os governos municipais e estaduais não foram envolvidos suficientemente ao ponto de destinarem algumas ações neste sentido, restavam portanto, as instituições financeiras, os bancos públicos e privados.

Analizando a situação das empresas que compunham o grupo de vanguarda, apenas uma havia conseguido empréstimo bancário em fase anterior ao projeto, o que representava um desafio para a equipe técnica. Os recursos estavam disponíveis, os bancos queriam disponibilizá-los, mas exigiam garantias, o que era perfeitamente justo. Caberia às empresas reunirem condições para que pudessem adquirir tais recursos.

Neste caso específico, onde uma das empresas havia conseguido recursos da ordem de R\$100.000,00 (cem mil reais) junto aos bancos, esta mesma empresa também já havia conseguido recursos da ordem de R\$50.000,00 (cinquenta mil reais) oriundos de outras fontes, especificamente, de agiotas que atuavam na sociedade local (conforme pode ser observado na pesquisa do Kehrlé, 2006). Estes recursos foram destinados para capital de giro. Além desta, outras duas empresas também conseguiram empréstimos junto aos agiotas, uma delas na ordem de R\$30.000,00 (trinta mil reais) e outra, o caso mais crítico, um empréstimo de R\$500.000,00 (quinhentos mil reais), ambos também destinados para capital de giro destas empresas.

Ao final do projeto foram registrados alguns resultados que podem ser considerados consequências de suas ações. Uma das empresas, não aquela que havia conseguido recursos antes do projeto, conseguiu junto a um dos bancos, recursos da ordem de R\$50.000,00 (cinquenta mil reais) para investimentos em capital de giro. Outra empresa conseguiu recursos

da ordem de R\$15.000,00 (quinze mil reais) junto a fornecedores para investimentos na compra de máquinas e equipamentos.

Aquela empresa que havia conseguido recursos antes do início do projeto, também neste período obteve recursos oriundos de duas fontes, sendo R\$100.000,00 (cem mil reais) de agiotas para capital de giro e R\$1.000.000,00 (um milhão de reais) de bancos para investimentos. Segundo este empresário, estes empréstimos não foram intermediados nem são consequências de nenhuma ação relacionada ao projeto e sim, decorrentes de iniciativa própria.

O único registro que comprova um conjunto de ações desenvolvidas pelo projeto com o objetivo de disponibilizar recursos financeiros para os empresários é o caso onde, através da Associação dos Sapateiros, por intermediação da equipe técnica, o Banco do Brasil disponibilizou R\$15.000,00 (quinze mil reais) para dez microempresários do setor, cabendo a cada um, o recurso de R\$1.500,00 (um mil e quinhentos reais). Este recurso fora destinado para capital de giro. Dentre os dez microempresários, quatro compunham o grupo de vanguarda (grupo pesquisado).

Em período mais recente constatou-se que seis empresas haviam buscado recursos para utilização como capital de giro, duas delas somavam R\$230.000,00 (duzentos e trinta mil reais) adquiridos junto a instituições bancárias e outras quatro empresas, juntas, adquiriram R\$730.000,00 (setecentos e trinta mil reais) de agiotas.

Existe ainda um tipo de crédito com fornecedores locais que foi comentado por alguns empresários. Diz respeito à relação de dependência dos microempresários locais com os donos de armazéns. Estes fornecem insumos para aqueles fabricarem e acabam cobrando juros sobre o material fornecido o que consome boa parte dos lucros de quem fabrica. No grupo pesquisado havia quatro empresários nesta situação que não souberam informar os valores resultantes desta relação.

Percebe-se então a ausência de ações mais efetivas do projeto em relação ao acesso ao crédito. Não fosse a ação de intermediar junto a Associação dos Sapateiros e o Banco do Brasil um empréstimo de R\$15.000,00 (quinze mil reais) para serem distribuídos entre dez microempresários, não haveria ação concreta nenhuma nesta área. Sendo assim, o projeto denota uma falha também neste campo de atuação.

4.2.2.11 Informação e acesso a mercado

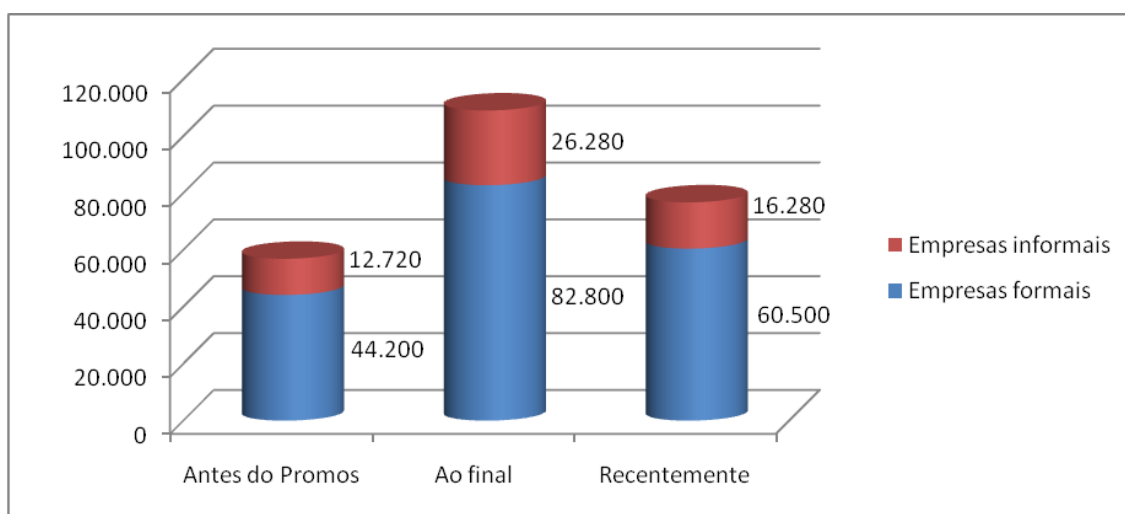
O Eixo 3 — Informação e Acesso a Mercado — de atuação do projeto, foi talvez o

eixo que mais desenvolveu ações, que mais evoluiu, e consequentemente, o que mais trouxe resultados. Essa atenção dada ao eixo 3, se deu porque a própria metodologia afirma que a inserção no mercado é a única maneira de trazer resultados concretos para os empresários e é também fundamental para promover a mobilização dos empresários. Segundo seus autores, nenhum empresário se envolve em um projeto se não perceber que terá algum tipo de retorno financeiro. Sendo assim, as ações de mercado foram realizadas e intensificadas desde o início, buscando fornecer incentivo para todo o restante do projeto. Entre outras atividades, foram promovidas missões empresariais, participação em feiras, fortalecimento de feiras próprias, estudos de mercado, apoio na elaboração de catálogos de empresas, etc.

Pode-se afirmar que as ações desenvolvidas neste eixo de atuação promoveram, de fato, outras ações em outras áreas de atuação do projeto. O aumento por parte da demanda incentivou os empresários e a equipe técnica a buscarem um aumento na capacidade produtiva das empresas, no intuito de satisfazer o mercado consumidor. Como resultado, houve um aumento no volume médio mensal de vendas. Este volume assemelha-se ao volume médio mensal produzido nos três períodos, uma vez que todas as demandas foram atendidas.

O gráfico 17 mostra essa evolução nos três períodos definidos pela pesquisa. Antes do início do projeto o volume de produtos disponibilizados para o mercado era de 56.920 unidades, ao final do projeto esse número aumentou para 109.080 unidades (um acréscimo de 91,63% ou 52.160 unidades), e em período mais recente este número caiu para 76.780 unidades, representando uma perda 29,61% (32.300 unidades a menor) em relação ao período anterior.

Gráfico 17 — Evolução do volume médio mensal de vendas



Fonte: Pesquisa direta (2010).

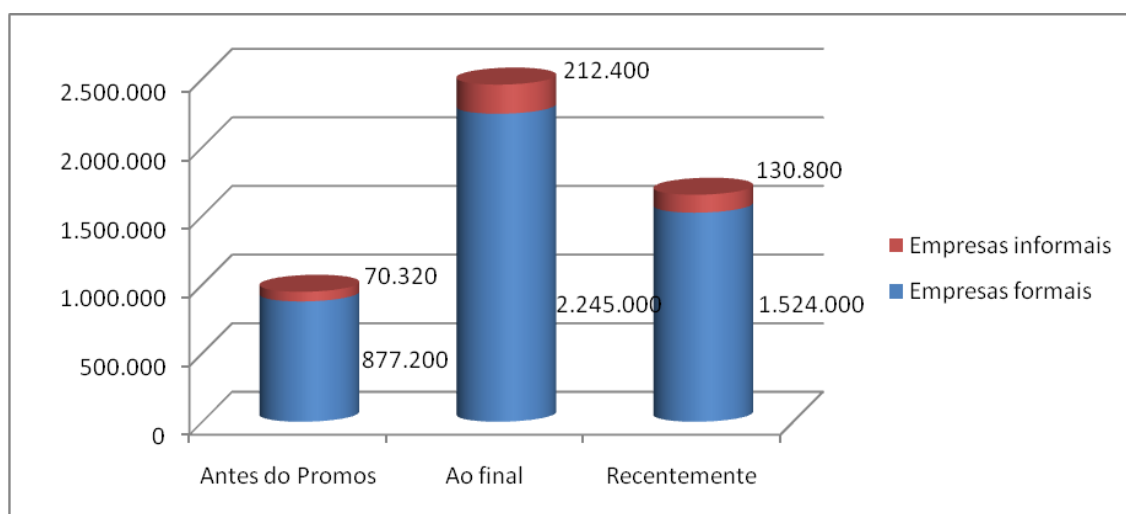
Analisando essa evolução por classes de empresas, observa-se que em termos percentuais as empresas informais tiveram um ganho maior do primeiro para o segundo período. Estas aumentaram seu volume de vendas 106,6%, ou seja, saltaram de 12.720 unidades de produtos para 26.280 (um acréscimo de 13.560 unidades). Já as empresas formais aumentaram em 87,33%, ou seja, saltaram de 44.200 para 82.800 unidades no mesmo período (um acréscimo de 38.600 unidades). Analisando esses dados em termos de valores absolutos observa-se que o incremento do grupo de empresas formais é bem mais significativo do que o grupo de empresas informais.

Observando os dois momentos seguintes, ao final do projeto e mais recentemente, percebe-se uma redução no volume de vendas. Neste caso, o grupo de empresas informais sofreu uma redução menor, em valores absolutos, do que o grupo de empresas formais, entretanto, em valores percentuais, o impacto foi maior no grupo de empresas informais. Enquanto a redução no grupo de empresas informais foi de 38,05% (10.000 unidades), no grupo de empresas formais essa redução foi de 26,93% (22.300 unidades). Numa visão mais ampla de espaço de tempo e considerando o contexto geral, percebe-se que entre o período anterior ao projeto e o período mais recente houve um ganho. A demanda para o grupo de empresas informais aumentou em 27,98% (3.560 unidades) e para o grupo de empresas formais aumentou em 36,87% (16.300 unidades).

O faturamento médio mensal destas empresas, conforme pode ser observado no gráfico 18, também teve esse comportamento, ou seja, aumentou do primeiro para o segundo período e em seguida teve uma redução. Essas duas medidas tem uma relação direta, evidentemente, mas é importante observar que a proporção não foi a mesma, uma vez que, ações foram desenvolvidas no âmbito da gestão empresarial e gestão da produção que permitiram um aumento na margem de lucro das empresas. Sendo assim percebe-se que do primeiro para o segundo período o faturamento médio mensal do conjunto de empresas aumentou de R\$947.520,00 para R\$2.457.400,00 significando um acréscimo de 159,35% (R\$1.509.880,00).

Em termos percentuais, esse incremento foi mais significativo no grupo de empresas informais. Estas passaram de um faturamento médio mensal no valor de R\$70.320,00 para R\$212.400,00 o que significa uma diferença a maior de 202,04% (R\$142.080,00). Já para o grupo de empresas formais, o incremento se torna mais significativo quando observados os valores absolutos. Este grupo de empresas passou de um faturamento médio mensal no valor de R\$877.200,00 para R\$2.245.000,00, representando um acréscimo de 155,92% (R\$1.367.800,00).

Gráfico 18 — Evolução do faturamento médio mensal



Fonte: Pesquisa direta (2010).

Entre o segundo e o terceiro momento da pesquisa, o gráfico mostra uma redução no volume de vendas. O faturamento saiu de R\$2.457.000,00 para R\$1.654.800,00 representando uma redução de 32,66% (R\$802.600,00). Em termos percentuais, essa redução é um pouco mais significativa no grupo de empresas informais. Estas saíram de um faturamento médio mensal no valor de R\$212.400,00 para R\$ 130.800,00, uma perda de 38,41% (R\$81.600,00). Já as empresas formais saíram do patamar de R\$2.245.000,00 para R\$1.524.000,00, uma perda de 32,11% (R\$721.000,00).

No contexto geral, houve um ganho para o pólo. As empresas tanto aumentaram o volume de vendas, conforme foi demonstrado no gráfico 17, como também, em função do aumento da margem média de lucro (gráfico 15), aumentaram o seu faturamento. Este saiu de R\$947.520,00 do período anterior ao projeto para R\$1.654.800,00 no período mais recente. Um acréscimo de 74,64% (R\$707.280,00). No caso das empresas informais, este faturamento saltou de R\$70.320,00 no período anterior ao projeto para R\$130.800,00 em período mais recente. Um acréscimo de 86,0% no volume de faturamento. Para as empresas formais este número saltou de R\$877.200,00 para R\$1.524.000,00 no mesmo período. Um acréscimo, portanto, de 73,73% no volume de faturamento.

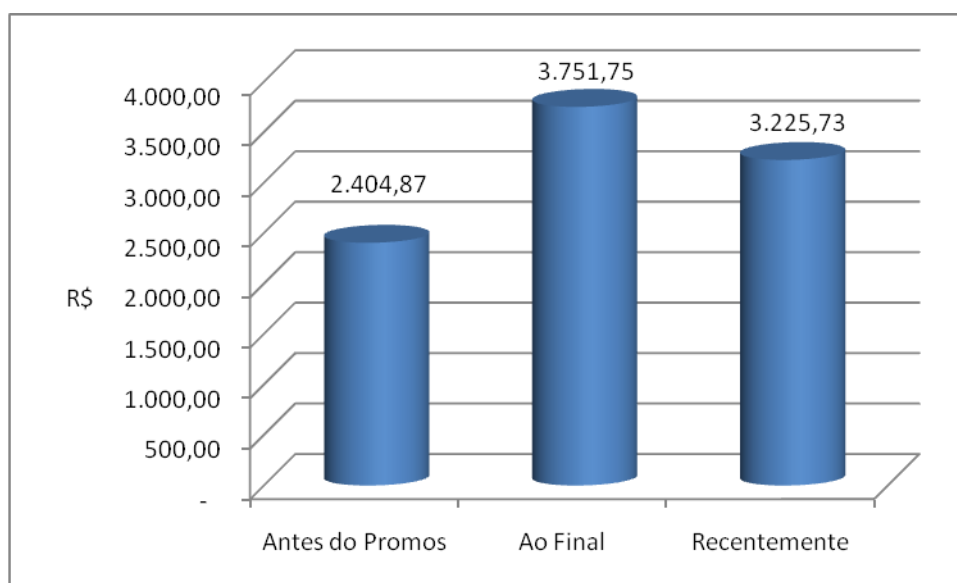
Apropriando-se do faturamento médio mensal, visto no gráfico 18, e do número de pessoas ocupadas, visto no gráfico 10, é possível analisar ainda o desempenho da produtividade geral das empresas nos três momentos da pesquisa. Este desempenho verifica a relação entre o volume de recursos financeiros arrecadados pelas empresas e o número de pessoas ocupadas em um determinado período.

A produtividade geral das empresas, portanto, mede a razão entre o volume total de

vendas em um determinado período, em valores monetários, e o número de pessoas ocupadas, sendo este composto pelo somatório de funcionários com registro em carteira, funcionários sem registro em carteira e terceirizados.

O gráfico 19 mostra a evolução desta medida. Através dele é possível perceber que entre o período anterior ao projeto e o período final, houve um incremento de 56,0%, ou R\$1.346,88/pessoa. Entre a fase final e o período mais recente essa produtividade caiu em 14,02%, representando uma perda de R\$526,02/pessoa. Apesar disso, entre o período anterior ao projeto e o período mais recente houve um ganho para as empresas. A produtividade geral num contexto mais amplo aumentou em 34,13%, um incremento de R\$820,86/pessoa.

Gráfico 19 — Produtividade geral das empresas (R\$/pessoa)



Fonte: Pesquisa direta (2010).

É fato que o projeto contribuiu bastante para o aumento do faturamento destas empresas. Isso significa mais dinheiro movimentando a economia local. Entretanto, percebe-se que a falta de constância de propósitos e descontinuidade das ações, em todas as áreas, permitiram uma redução brusca no desenvolvimento do pólo.

Para os empresários, o projeto finalizou no momento em que eles mais precisavam. A saída da equipe técnica sem o devido preparo dos empresários representou uma descontinuidade das ações que haviam sido iniciadas. Sob este aspecto, o projeto também mostra-se falho, seja pelo cronograma de ações que não possibilitou prazo suficiente para garantir a sua sustentabilidade, seja por ações equivocadas que possibilitaram a concentração de esforços aonde não eram essenciais, ou ainda, pela falta de compromisso em buscar

soluções alternativas que pudessem dar continuidade às ações iniciadas, uma vez que, tinha-se conhecimento do encerramento dos prazos e de que as ações não haviam sido desenvolvidas em sua totalidade.

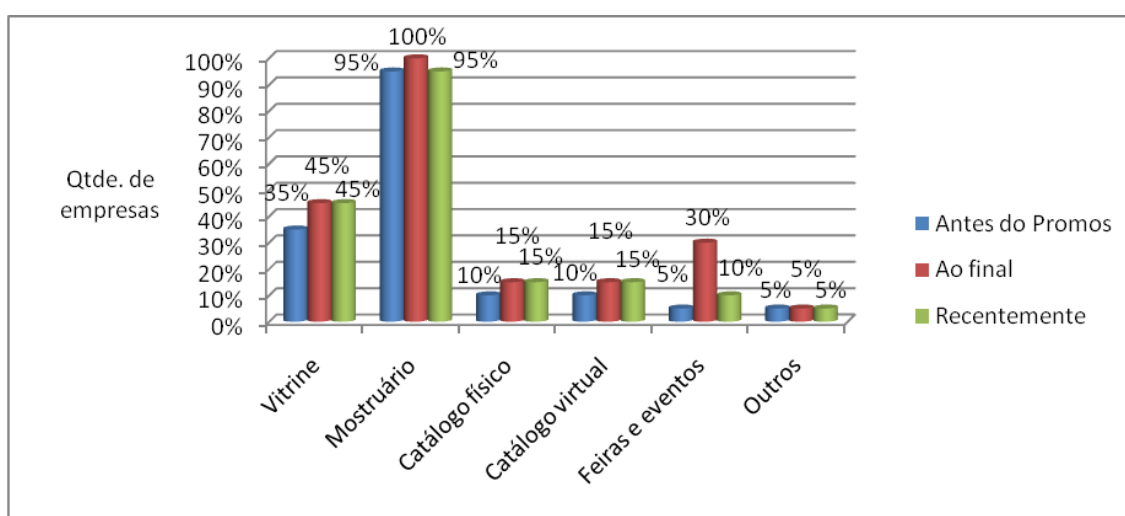
4.2.2.12 Instrumentos de venda

Os principais instrumentos de venda definidos na metodologia do projeto e, portanto, utilizados pela pesquisa foram seis. São eles: vitrine ou exposição em loja; mostruário de venda; catálogo físico; catálogo virtual (internet); *show room*, feiras e eventos; e, outros quaisquer que foram utilizados pelos empresários e que não se enquadram em nenhuma das modalidades anteriores.

A pesquisa mostrou que nos três períodos distintos, todas as modalidades foram praticadas. Em determinado período percebe-se que algumas destas foram praticadas por várias empresas, ao passo que também, algumas empresas utilizaram várias modalidades.

O gráfico 20 mostra que antes do início do projeto, 35% (7) das vinte empresas já praticavam a modalidade de venda através de vitrine ou exposição em loja; 95% (19) delas praticavam a modalidade de mostruário de venda; 10% (2) delas praticavam a modalidade de catálogo físico; 10% (2) praticavam a modalidade de catálogo virtual (internet); 5% (1) participava de *show room*, feiras e eventos; e 5% (1) vendia na própria empresa.

Gráfico 20 — Percentual de empresas por instrumentos de venda utilizados



Fonte: Pesquisa direta (2010).

No segundo momento da pesquisa, com exceção da modalidade de venda na própria empresa, todas as outras tiveram um acréscimo em relação ao período anterior. Duas

empresas aderiram à modalidade de venda através de vitrine ou exposição em loja, totalizando nove empresas; uma empresa aderiu à modalidade de catálogo físico, totalizando três empresas; também uma empresa aderiu à modalidade catálogo virtual, totalizando três empresas; cinco empresas aderiram à modalidade *show room*, feira e eventos, totalizando seis empresas; uma aderiu à modalidade mostruário de vendas, fazendo com que todas elas agora passassem a praticar esta modalidade; e por fim, a única empresa que praticava a modalidade de venda na própria fábrica, continuou na fase final do projeto e também em período mais recente.

A pesquisa mostrou que em período mais recente, todos os índices alcançados na fase final do projeto se mantiveram, excetuando-se apenas um, o da modalidade *show room*, feiras e eventos. Nesta modalidade, das seis empresas que a praticavam, quatro não a praticam mais, permanecendo apenas duas. Segundo os empresários, na época de sua realização, o projeto dispunha de recursos financeiros para ações no eixo de informação e acesso a mercado que auxiliavam nos custos de aquisição de stands, passagens e estadias dos empresários. Após o final do projeto, não havendo mais ajuda de custo, alguns empresários não tiveram mais condições de expor.

O gráfico ainda mostra uma redução na modalidade mostruário de venda, onde uma empresa haveria deixado de praticá-la. Na realidade esta redução diz respeito a uma das empresas que faliu e, obviamente, deixou de constar na pesquisa.

Os empresários comentaram sobre as possibilidades de exportação criadas através dos eventos patrocinados pelo projeto como feiras, missões, rodadas de negócio, etc. Alguns deles chegaram a viajar e apresentar seus produtos em diversos países da América Latina, ao passo que também, alguns compradores externos puderam ser trazidos ao Brasil para negociações, entretanto, apenas duas das empresas que compunham o grupo de vanguarda conseguiram um negócio inicial que, por razões outras, não conseguiram evoluir.

Para os empresários, faltaram subsídios básicos como capacitação em processos de exportação, melhoria dos processos internos com o intuito de reduzir custos e tornarem-se competitivos, segurança na relação comercial (principalmente), entre outros. Além disso, na visão deles, existia um amplo mercado interno que ainda não havia sido totalmente explorado.

Duas destas empresas chegaram a realizar um negócio de grandes proporções para o universo de empresas que compõem o pólo. Uma delas firmou contrato de fornecimento para o grupo Walmart, onde iria fornecer produtos para toda a sua cadeia de lojas; e uma outra empresa, firmou contrato de fornecimento com o grupo Di Santinni que detém uma rede de lojas no Sudeste do país e que já atua nas principais capitais nordestinas.

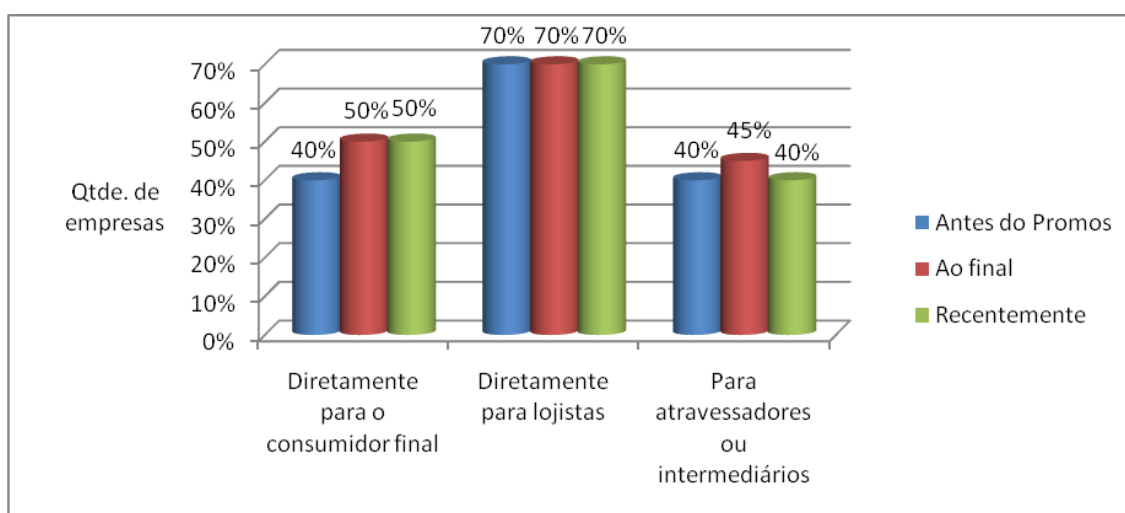
Três outras empresas abriram lojas de fábrica, uma delas no centro comercial da cidade de Patos; outra em um *shopping center* também da cidade de Patos; e uma terceira, mais agressiva, abriu uma rede de lojas nas principais cidades do interior da Paraíba.

Todos os avanços conseguidos na área comercial, durante a fase de execução do projeto e até o período mais recente, são méritos do Projeto Promos. Sejam por ações diretas do projeto, quando na sua fase de execução, sejam pela continuidade de algumas delas, sejam por aprendizado e capacitação dos empresários, enfim, o projeto trouxe avanços à área comercial, entretanto, alguns outros que foram praticados na fase de execução não conseguiram se manter, promovendo nestes casos uma certa regressão. A participação em feiras e eventos, rodadas de negócios e prospecção de mercados, são alguns exemplos.

Quanto aos principais canais de venda utilizados pelos empresários, estes se resumem em três categorias de acordo com a classificação adotada pela metodologia do projeto, sendo elas: vendas diretamente ao consumidor final, vendas diretamente para lojistas e vendas para atravessadores ou intermediários.

Conforme pode ser observado no gráfico 21, dentre as vinte empresas integrantes do grupo de vanguarda, no período anterior ao projeto, oito delas vendiam diretamente para o consumidor final, quatorze delas vendiam diretamente para lojistas e oito delas vendiam para atravessadores ou intermediários.

Gráfico 21 — Percentual de empresas por canais de venda utilizados



Fonte: Pesquisa direta (2010).

Ao final do projeto, dez destas empresas vendiam diretamente ao consumidor, quatorze delas vendiam diretamente para lojistas e nove vendiam para atravessadores ou intermediários.

No período mais recente, posterior ao projeto, dez empresas vendiam diretamente ao consumidor final, quatorze empresas vendiam diretamente para lojistas e oito empresas vendiam para atravessadores ou intermediários.

O gráfico mostra que os canais de venda utilizados pelos empresários não sofreram muita alteração no tocante à quantidade de empresas que se apropriavam das três modalidades. Entre o período anterior ao projeto e a sua execução, apenas duas empresas passaram a vender diretamente para o consumidor final e assim se mantiveram; todas as empresas que vendiam diretamente para lojistas continuaram na mesma condição nos dois períodos seguintes; e, o número de empresas que vendiam seus produtos para atravessadores aumentou em apenas uma empresa entre o primeiro e o segundo período voltando, logo em seguida, ao número de oito conforme foi constatado no período anterior ao projeto.

Percebe-se então que o projeto não modificou em praticamente nada os canais de venda utilizados pelas empresas. Esperava-se que as ações que haviam sido previstas ajudassem os empresários a, pelo menos, eliminarem os atravessadores ou intermediários e passassem a vender diretamente para lojistas ou consumidores finais, no entanto, isto não ocorreu.

Quanto ao relacionamento pós-venda com o cliente, das vinte empresas pesquisadas apenas duas provinham de algum tipo de programa de atendimento, e ambas, já utilizavam desta prática mesmos antes do início do projeto. Portanto, nesta área o projeto também nada acrescentou, embora, na sua metodologia existisse uma série de ações que deveriam ter sido desenvolvidas.

4.2.2.13 Destino dos produtos fabricados pelas empresas

Analisando os dados coletados pela pesquisa no que diz respeito ao destino dos produtos fabricados pelas empresas é possível retirar várias conclusões. A primeira delas é que, das vinte empresas que constituíam o grupo de vanguarda, seis delas não abasteciam o mercado local, ou seja, não vendiam uma só unidade de seus produtos para o município de Patos. Este comportamento, para estas empresas em particular, ocorreu antes mesmo do início do projeto e permaneceu pelos dois períodos seguintes da pesquisa.

Destas seis empresas, uma delas destinava 100% da sua produção para o estado da Bahia e uma outra destinava também 100% da sua produção para o estado de Pernambuco. Esse comportamento, de ambas, foi constatado nos três momentos da pesquisa. Uma terceira empresa destinava seus produtos para os estados da Bahia, Pernambuco e Ceará. Duas outras

destinavam todos os seus produtos para os estados da Bahia, Pernambuco e Piauí. E por fim, uma empresa destinava todos os seus produtos para o estado de Goiás e o Distrito Federal. Com exceção desta última, que ao final do projeto também vendia para o estado de São Paulo, todas as outras atenderam o mesmo mercado durante os três momentos da pesquisa: antes do Projeto Promos, ao final e no período pós-projeto.

Estas seis empresas, além de não atenderem o mercado local também não vendiam para dentro do estado da Paraíba. Juntamente com estas, outras oito empresas também não vendiam seus produtos para o próprio estado, ou seja, quatorze das vinte empresas não vendiam seus produtos para o estado da Paraíba.

Das quatorze empresas que não vendiam para o estado da Paraíba, ao final do projeto, duas delas passaram a abastecer os mercados de Campina Grande e algumas cidades do interior do estado.

Quatro das vinte empresas pesquisadas tinham 100% da sua produção destinada apenas ao estado da Paraíba, sendo 10% para o mercado local, o próprio município de Patos, e 90% para outras cidades do estado. Este comportamento permaneceu durante os três momentos da pesquisa, excetuando-se uma destas empresas que em período mais recente passou a vender também para os estados de Pernambuco, Bahia, Ceará e Rio Grande do Norte.

Uma empresa destinava uma pequena parte da sua produção para o mercado local e o restante era todo destinado ao estado de Pernambuco, também nos três momentos da pesquisa.

Outra empresa destinava toda a sua produção para os estados da Bahia e Pernambuco, além de uma pequena porcentagem abastecer o mercado local.

Nove empresas entre as vinte pesquisadas, durante os três momentos da pesquisa, vendiam seus produtos de forma bastante pulverizada para os seguintes estados da região nordeste: Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe.

Apenas quatro empresas vendiam seus produtos para outros estados da região Nordeste, uma delas conforme já comentado, disponibilizava seus produtos para os estados de Goiás (Centro-Oeste) e São Paulo (Sudeste), além do Distrito Federal. Outra empresa vendia parte de sua produção para o estado de Goiás (Centro-Oeste), uma terceira para o estado de Minas Gerais (Sudeste), e por fim, uma quarta empresa que vendia sua produção para vinte estados brasileiros em quatro regiões: Norte, Nordeste, Centro-Oeste e Sudeste.

Observando o universo das vinte empresas e o conjunto de ações que foram desenvolvidas com o intuito da internacionalização, ou seja, abertura de mercado para

exportação, apenas duas empresas conseguiram esta façanha e apenas na fase de execução do projeto. Uma delas conseguiu exportar para a Itália e a outra para países como o Chile, Peru, Bolívia e Panamá. Estas foram situações pontuais, resultantes de ações de prospecção de mercado, mas que não conseguiram se reproduzir.

De uma forma geral, o que se observa através da análise dos dados coletados é que as ações no eixo de Informação e Acesso a Mercado foram, de fato, trabalhadas intensamente, os resultados foram significativos e podem ser comprovados através do aumento das vendas, entretanto, se observa também que o aumento da demanda ocorreu, na sua maioria, em mercados onde as empresas já atuavam. A exceção dá-se nos dois casos de exportação, que não foram significativos porque não tiveram sustentabilidade, e no caso de alguns estados tanto da região Nordeste quanto de outras regiões do país, onde as empresas passaram a atuar. Estes sim, tiveram sustentabilidade.

Para a maioria dos empresários, o que ocorreu foi um fenômeno de desmistificação do processo de vendas. Através das incursões por meio de feiras, *show rooms*, missões de prospecção, entre outras, eles puderam ter contato direto com o mercado. Algo que até então não havia sido praticado por muitos. Segundo eles, o processo de comercialização pela maioria dos empresários do setor inicia-se por meio de atravessadores. Alguns, mais ousados, não se limitam ao mercado local e desbravam o estado e a região. O contato com clientes de outros estados e de outras regiões possibilitaram o aumento no volume das vendas.

4.2.3 Fatores determinantes para a formação de APL

Os dados coletados na pesquisa permitem concluir que há no município de Patos uma atividade de produção de calçados sendo exercida com certa recorrência. A própria seleção do pólo para participar do Projeto Promos e a pesquisa já realizada por Kehrle (2006) confirmam a concentração de empresas do mesmo segmento nesta localidade.

Os relatos dos empresários e as pesquisas já realizadas no pólo, confirmam através dos históricos, que várias pessoas conhecem os métodos de fabricação de calçados, inclusive pela tradição de continuidade das atividades, repassando de geração a geração onde, em alguns casos, a profissão é repassada de pai para filho.

De acordo com Kehrle (2006) há só no município de Patos algo em torno de cem empresas que atuam no segmento de calçados. Este número não é exato porque há uma variação bastante acentuada entre o número de empresas que nascem e o número de empresas que morrem a cada ano no pólo.

Embora haja a confirmação de uma grande contribuição deste segmento para a economia local e o número de empresas atuantes determine a existência de um pólo, não há, segundo a pesquisa, um nível de integração acentuado entre as próprias empresas e também entre outros organismos que poderiam atuar em conjunto contribuindo para o desenvolvimento da região, como por exemplo, bancos públicos e privados, poder público através dos governos municipal e estadual, aproximação de fornecedores, etc.

Com exceção da Associação dos Sapateiros, não há nenhum outro organismo que influencie de qualquer que seja a forma, o processo de cooperação ou associativismo entre as empresas que compõem o pólo. O projeto chegou a criar a Central de Negócios que tinha por objetivo promover esse tipo de comportamento entre os empresários, mas a sua atuação só deu resultados enquanto a equipe técnica do projeto estava presente.

Não há confirmação portanto, de níveis de atividade que estejam sendo desenvolvidas em conjunto pelos produtores ou empresas parceiras. Quando há registro de desenvolvimento de algum trabalho entre duas ou mais empresas, percebe-se que não existe um clima de relação do tipo ganha-ganha e sim, trata-se de algum empresário tirando proveito da necessidade de outro.

Neste contexto, é possível concluir que dentre as diversas definições estudadas acerca de aglomerados empresariais, a que mais se adequa à realidade do pólo pesquisado é a utilizada por Zapata (2007). Na sua percepção, os aglomerados podem ser classificados em Núcleos, Arranjos e Sistemas Produtivos Locais (NPL, APL e SPL). Estando o pólo de calçados de Patos muito incipiente ainda no aspecto de integração, cooperação e associativismo entre empresários e outros atores mais que participam do processo, ele se caracteriza como um Núcleo Produtivo Local (NPL) e não como um Arranjo Produtivo Local (APL) segundo o próprio Projeto Promos o denominou.

4.3 Aspectos relacionados ao desenvolvimento das ações do projeto e seus resultados

Considerando toda a discussão acerca dos dados coletados e analisados nesta pesquisa, para fins de consolidação das análises, será apresentado a seguir, um quadro sinótico contendo os aspectos relacionados ao processo de desenvolvimento das ações do projeto, o resultado alcançado em cada um desses aspectos, e um breve comentário com base nas análises.

Quadro 9 — Aspectos Relacionados ao Desenvolvimento das Ações do Projeto e seus Resultados

Aspecto	Resultado	Considerações
Tempo de existência das empresas	Positivo	Todas as empresas pesquisadas possuíam, na fase final do projeto, mais de 5 anos de existência. O projeto contribuiu para que esse quadro permanecesse. À exceção de uma das empresas, todas as demais continuavam em funcionamento até o momento final da realização da pesquisa.
Tempo de atuação dos empresários no setor	Positivo	Todos os empresários atuavam, no momento final do projeto, há mais de 10 anos no setor de calçados. Esse quadro continuava inalterado na fase final da realização da pesquisa.
Número de pessoas que trabalham na/para empresa	Positivo	Esse índice aumentou entre o período anterior ao projeto e sua fase final. Entretanto, há uma redução significativa entre a fase final do projeto e o período posterior (fase final da pesquisa). Mesmo assim, o saldo é positivo.
Funcionários com registro em carteira	Positivo	Embora tenha tido um aumento entre os períodos anterior e posterior ao projeto, esse índice não representa uma mudança de cultura, uma vez que, não é inversamente proporcional à contratação de “funcionários sem registro em carteira”.
Volume médio mensal da produção	Positivo	Embora tenha ocorrido uma redução entre a fase final do projeto e o período posterior (fase final da pesquisa), as ações desenvolvidas nos eixos de “informação e acesso a mercado” e “desenvolvimento empresarial e organização da produção” proporcionaram um aumento neste indicador em relação à fase anterior ao projeto.
Produtividade física das empresas	Positivo	Comparando-se a fase mais recente com a fase anterior ao projeto, houve um aumento, embora, observa-se que durante a execução do projeto esses números foram bem mais expressivos.
Margem média de lucro	Positivo	Na visão dos empresários, estas foram ações concretas que, de fato,

Aspecto	Resultado	Considerações
		conseguiram sustentabilidade, embora tenham sido limitadas às empresas que constituíam o grupo de vanguarda. Na percepção deles, essa é uma realidade que se estende à imensa maioria das empresas que compõem o pólo.
Volume médio mensal das vendas	Positivo	Mesmo ocorrendo uma redução entre a fase final do projeto e o período posterior, as ações desenvolvidas nos eixos de “informação e acesso a mercado” e “desenvolvimento empresarial e organização da produção” possibilitaram ganho neste indicador em relação à fase anterior ao projeto.
Faturamento médio mensal	Positivo	Mesmo havendo uma redução do volume médio mensal das vendas entre a fase final e o período posterior à execução do projeto, este indicador apresenta-se positivo por, em termos gerais, ter ocorrido um aumento neste volume entre os períodos anterior e posterior ao projeto e, também, pelo aumento da margem média de lucro.
Produtividade geral das empresas	Positivo	As ações do projeto contribuíram para o aumento do faturamento das empresas. Isso significa mais dinheiro movimentando a economia local. Entretanto, percebe-se que a falta de constância de propósitos e descontinuidade das ações, em diversas áreas, permitiram uma redução no ritmo de desenvolvimento do pólo.
Processo de legalização/formalização das empresas	Negativo	O projeto iniciou com 11 empresas formais e 9 informais. Na fase final da pesquisa, apenas 01 empresa informal havia regularizado a sua situação. Em contrapartida, uma empresa formal havia decretado falência.
Grau de instrução dos empresários	Negativo	Nesse aspecto, o projeto em nada acrescentou. À exceção de dois empresários que buscaram elevar o nível de escolaridade através de uma especialização <i>lato sensu</i> (e segundo eles, isso não foi influência do projeto), os demais revelaram não haver interesse em elevar a sua escolaridade. Isso é negativo, considerando que apenas 5 dos 20 empresários possuíam nível superior; 10, o

Aspecto	Resultado	Considerações
		ensino médio; e 5, o ensino fundamental.
Cultura de cooperação ou associativismo	Negativo	Embora na fase final do projeto todas as empresas participassem de várias ações de cooperação, em período posterior, apenas 20% delas realizavam alguma ação isolada de cooperação.
Cultura de participação em organizações coletivas	Negativo	Embora durante a execução do projeto, os empresários tenham sido motivados a participar de várias ações desenvolvidas através da coletividade, em período posterior, o quadro voltou ao patamar que existia antes da realização do projeto.
Busca do conhecimento através de instituições parceiras	Negativo	Durante a fase de execução do projeto, 85% das empresas foram motivadas e buscaram auxílio em instituições parceiras, entretanto, em período posterior, esse índice foi reduzido a patamares inferiores aos existentes antes da execução do projeto.
Funcionários sem registro em carteira	Negativo	Mesmo havendo uma redução neste índice entre a fase final do projeto e o período posterior (fase final da pesquisa), o saldo mostra um aumento na contratação de funcionários desta categoria entre antes e depois do projeto. Embora esse índice represente um aumento no nível de empregos, mostra ainda a existência da cultura do não pagamento de impostos.
Funcionários terceirizados	Negativo	Assim como o aspecto anterior, embora tenha ocorrido um aumento no nível de empregos para esta categoria, isso representa uma forma de burlar o pagamento de impostos, uma vez que, a relação da empresa com esta categoria de funcionários se dá de forma irregular.
Introdução de inovações no processo produtivo	Negativo	Embora haja registros de que durante a execução do projeto as empresas tenham introduzido inovações no processo produtivo, os números mais recentes mostram um regresso a patamares anteriores ao projeto.

Aspecto	Resultado	Considerações
Nível de remuneração dos funcionários	Negativo	No contexto geral, não se percebe nenhuma contribuição das ações do projeto para o aumento do nível de remuneração dos funcionários.
Processo de identidade local	Negativo	Na prática, segundo os resultados da pesquisa e comentários dos próprios empresários, nenhuma ação foi desenvolvida para a realização deste objetivo.
Certificação de qualidade	Negativo	Não há registros de ações que contribuíram para a criação de processos de certificação da qualidade dos produtos provenientes do pólo.
Volume de crédito obtido	Negativo	À exceção de uma ação pontual e não muito significativa, não há registros de que houve mobilização no sentido de auxiliar os empresários na obtenção de créditos junto aos diversos agentes financeiros.
Instrumentos de vendas	Negativo	No contexto geral, o projeto acrescentou muito pouco. À exceção do período de execução, onde os empresários participaram de feiras e eventos e cujo índice voltou a cair em período posterior, todos os demais instrumentos permaneceram próximos aos patamares anteriores. A grande decepção foram as ações voltadas para exportação onde, houve uma concentração de esforços muito grande para dois resultados pontuais cuja continuidade não foi assegurada.
Canais de venda	Negativo	O projeto não modificou em praticamente nada os canais de venda utilizados pelas empresas. Esperava-se que as ações previstas ajudassem os empresários a, pelo menos, eliminarem os atravessadores ou intermediários e passassem a vender diretamente para lojistas ou consumidores finais, no entanto, isto não ocorreu.
Relacionamento pós-venda com o cliente	Negativo	Nesta área, o projeto também nada acrescentou. Embora na sua metodologia existisse uma série de ações que deveriam ter sido desenvolvidas, segundo os empresários, nada foi trabalhado neste sentido.

Aspecto	Resultado	Considerações
Destinação dos produtos (busca de novos mercados)	Negativo	Os resultados no eixo de informação e acesso a mercado contribuíram, de fato, para o aumento das vendas, entretanto, observa-se que o aumento da demanda ocorreu, na sua maioria, em mercados onde as empresas já atuavam. A exceção dá-se nos casos de exportação, que não foram significativos porque não tiveram sustentabilidade, e no caso de alguns estados tanto da região Nordeste quanto de outras regiões do país, onde as empresas passaram a atuar. Estes sim, tiveram sustentabilidade.

Fonte: Pesquisa Direta, 2010.

Conforme apresentado no quadro 9, os indicadores definidos para a pesquisa foram consolidados, para fins de análise e conclusão final, em vinte e seis aspectos relacionados ao desenvolvimento das ações do projeto. Destes, apenas 38,46% (10) apresentaram um resultado positivo enquanto que 61,54% (16) apresentaram um resultado negativo.

Dentre os que apresentaram um resultado positivo é importante ressaltar: embora “o número de pessoas que trabalham na/para empresa”, “os funcionários com registro em carteira” e a “produtividade física das empresas” tenham apresentado um resultado satisfatório, a falta de sustentabilidade das ações em outras áreas pode desencadear um retrocesso nestes aspectos, representando certo grau de preocupação.

Tanto o “volume médio mensal das vendas” quanto o “volume médio mensal da produção”, mesmo tendo apresentado índices maiores em momentos anteriores, sinalizam certo grau de sustentabilidade decorrente da ampliação das carteiras de clientes. É importante observar que o resultado alcançado no primeiro tem incidência direta sobre o segundo aspecto.

Os aspectos da “margem média de lucro”, do “faturamento médio mensal” e da “produtividade geral das empresas” têm relação direta entre si e necessitam de sustentabilidade sob o risco de afetarem negativamente outros aspectos, inclusive, e conseqüentemente, o resultado das empresas.

Quanto aos aspectos negativos, que foram em maioria, observa-se que embora a “cultura de cooperação ou associativismo”, a “cultura de participação em organizações coletivas”, a “busca do conhecimento através de instituições parceiras”, a “introdução de inovações no processo produtivo” e a busca por novos “instrumentos de vendas” tenham em dado momento da realização do projeto sinalizado uma evolução, ao final observa-se um retrocesso, atingindo patamares antes existentes e, em alguns casos, até inferiores.

Os aspectos de “funcionários sem registro em carteira”, “funcionários terceirizados” e “destinação dos produtos (busca de novos mercados)” não apresentaram nenhuma evolução.

Para o “volume de crédito obtido” o projeto proporcionou uma ação bastante pontual, sem maiores resultados e sustentabilidade o que caracteriza-se como um resultado negativo.

E por fim, para 26,92% (7) dos aspectos relacionados não foram realizadas ações concretas, ou seja, não há registros nem relatos de algum esforço despendido no sentido de trazer algum resultado positivo. São estes aspectos: “processo de legalização/formalização das empresas”, “grau de instrução dos empresários”, “nível de remuneração dos funcionários”, “processo de identidade local”, “certificação de qualidade”, “canais de vendas” e “relacionamento pós-venda com o cliente”.

5 CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as conclusões acerca desta pesquisa, cujo objeto de estudo constituiu-se na avaliação das ações do Projeto Promos no APL de Calçados de Patos-PB. Inicialmente serão apresentadas as considerações finais, depois algumas recomendações sobre os aspectos negativos do projeto e em seguida as recomendações para trabalhos futuros.

5.1 Considerações Finais

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de avaliar os resultados das ações do Projeto Promos no Arranjo Produtivo Local de Calçados de Patos-PB. Inicialmente, buscou-se na literatura conhecimentos acerca do tema Arranjo Produtivo Local, onde percebeu-se que há uma quantidade enorme de conceitos que tentam, de acordo com suas especificidades, definir o que a maioria dos autores denominam como aglomerados empresariais.

Cada um deles define com muita propriedade, aglomerados específicos, onde as características apresentadas facilitam o entendimento e a sua aplicação. Características estas que possibilitam a identificação dos fatores determinantes para a formação de Arranjos Produtivos Locais.

A forma de relacionamento existente entre as empresas, os objetivos comuns que o aglomerado proporciona, os processos desenvolvidos de forma coordenada e cooperada, a localização geográfica, os integrantes do arranjo, a responsabilidade pela coordenação do aglomerado, o tipo de relacionamento, a gestão dos fluxos de atividades, o tipo de estrutura dos aglomerados, tudo isso são características que representam fatores determinantes para a formação de arranjos produtivos locais.

Dando continuidade à pesquisa, o material publicado pelo Sebrae intitulado “Metodologia para Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais” possibilitou o entendimento da forma de atuação do Projeto Promos, bem como, identificar porque o APL de Calçados de Patos-PB foi um dos selecionados, dentre os quatro arranjos escolhidos através de um processo seletivo onde participaram vários APLs de todos os estados brasileiros.

Para participar do projeto, os estados selecionados concorreram com todos os demais estados brasileiros. Segundo o consultor e Assessor-Chefe de Assuntos Internacionais do Sebrae, Renato Caporalli, a seleção dos quatro APLs no Brasil inteiro, dentro das vinte e quatro candidaturas apresentadas, foi baseada na possibilidade de sucesso do projeto.

Em meio às candidaturas surgidas, basicamente, os critérios fundamentais foram capacidade empreendedora da comunidade, dos empresários do setor; a possibilidade de crescimento futuro desses setores; a possibilidade deles alcançarem uma articulação com a região de Milão e da Lombardia, na Itália; a capacidade institucional em torno do projeto; a capacidade de governo; a capacidade do Sebrae local. Enfim, foi um leque muito grande de elementos de decisão.

Uma vez identificados os fatores que determinaram a implantação do Projeto Promos no APL de Calçados de Patos-PB, a pesquisa evoluiu para a etapa de identificação dos resultados que foram obtidos.

O projeto começou a ser executado em 2004, com prazo previsto para conclusão em três anos. No seu período inicial e já de acordo com a metodologia definida, realizou-se uma pesquisa objetivando determinar um marco referencial. Nesta pesquisa foram registrados vários indicadores que serviriam de referência para acompanhamento do processo evolutivo de execução do projeto. Estes dados, conjuntamente com os dados coletados na etapa final do projeto, subsidiaram também esta pesquisa, acrescentando-se a ela uma terceira etapa na coleta de dados aonde, decorrido o período de três anos após a conclusão do projeto seria possível identificar quais os resultados que de fato foram obtidos.

Através dos dados coletados, analisados e discutidos no capítulo 4 desta dissertação, foi possível perceber quais benefícios o Projeto Promos conseguiu trazer para o APL. A análise, que já foi detalhada no capítulo anterior, mostra em sua essência que o projeto trouxe benefícios ao pólo. Observando o desenvolvimento das ações que foram realizadas nos três eixos de atuação (dinâmica de distrito; desenvolvimento empresarial e organização da produção; e, informação e acesso a mercado) foi possível identificar aonde as empresas e o arranjo evoluíram. Entretanto, percebe-se também que grande parte das ações não tiveram sustentabilidade. Os dados mostram que na fase final do projeto várias ações haviam atingido índices extremamente satisfatórios, ao passo que, decorridos três anos de sua conclusão muitos indicadores tiveram seus índices regredidos a patamares anteriores ao projeto, quando não, ficaram bem próximos disso. Observando ainda a metodologia do projeto e a quantidade de ações que deveriam ter sido realizadas nos três eixos de atuação, percebe-se também que o projeto deixou a desejar.

Analisando os dados coletados na pesquisa, entre eles os comentários feitos pelos empresários, são considerados fatores críticos de sucesso: a metodologia utilizada, os recursos financeiros disponibilizados para subsidiar as ações e a equipe técnica contratada na fase final do projeto. É devido a estes fatores, os resultados positivos obtidos.

Ainda tomando por base os dados coletados e os comentários feitos pelos empresários, são considerados fatores críticos de insucesso: a operacionalização da metodologia utilizada, mais ênfase na área comercial do que na gestão da produção, desenvolvimento de ações conjuntas na tentativa de beneficiar empresas de Patos e de Campina Grande, a equipe técnica contratada para atuar nos dois primeiros anos do projeto e a falta de credibilidade do Sebrae junto aos empresários do pólo.

Por fim, após verificado na pesquisa, por um lado, o perfil das empresas que compõem o pólo, a forma de atuação e o grau de integração existente entre elas, e por outro lado, após verificado na literatura os principais conceitos acerca de aglomerados empresariais, é possível concluir que: dentre todos os conceitos estudados, o que melhor se aplica à definição de aglomerados empresariais é o da Zapata *et al* (2007) quando classifica estes em três tipos de aglomerações, sendo elas: Núcleo Produtivo Local (NPL), que se caracteriza pela concentração geográfica de empresas que atuam no mesmo segmento; Arranjo Produtivo Local (APL), que se caracteriza também pela concentração geográfica de empresas do mesmo segmento mas com algum nível de integração já existente; e, Sistema Produtivo Local (SPL), que além da concentração geográfica de empresas do mesmo segmento, se caracteriza pelo alto grau de integração entre elas.

Para fins de identificação dos resultados alcançados com a pesquisa, é apresentado um quadro-resumo (Quadro 10) contendo os objetivos pretendidos e as respectivas partes do texto onde é possível localizar a sua realização.

Quadro 10 — Objetivos pretendidos/alcançados e sua localização no texto

Objetivos	Descrição	Subsídios
Geral	Avaliar os resultados das ações do Projeto Promos no Arranjo Produtivo Local de Calçados de Patos – PB.	Tópico 4.2 com os subtópicos 4.2.1 e 4.2.2 e seus subtópicos, constantes no capítulo 4.
Específico 1	Verificar na literatura, fatores determinantes para a formação de Arranjos Produtivos Locais	Tópicos 2.1, 2.2 e 2.3, constantes no capítulo 2.
Específico 2	Verificar os fatores determinantes para a implantação do Projeto Promos no APL de Calçados de Patos – PB	Tópico 2.4, constante no capítulo 2.
Específico 3	Identificar os resultados alcançados pelo referido projeto no APL em questão	Tópico 4.2 e seus subtópicos, constantes no capítulo 4.
Específico 4	Identificar os fatores críticos de sucessos e insucessos na implantação do referido projeto no APL em questão	Tópico 2.4 e seus subtópicos, constantes no capítulo 2; e, tópico 4.2 e seus subtópicos, constantes no capítulo 4.
Específico 5	Identificar na literatura qual o conceito mais apropriado para definir concentrações geográficas como a do APL estudado	Tópicos 2.1, 2.2 e 2.3, constantes no capítulo 2; e, tópico 4.2.3, constante no capítulo 4.

Fonte: Pesquisa direta (2010)

Como contribuição desta pesquisa, serão apresentadas no tópico seguinte algumas recomendações pertinentes aos aspectos negativos identificados na operacionalização do projeto.

5.2 Recomendações Acerca dos Aspectos Negativos

Conforme apresentado no quadro 9 ao final do capítulo anterior, o desenvolvimento das ações do Projeto Promos e seus resultados foram relacionados a vinte e seis aspectos que representam a consolidação dos indicadores avaliados pela pesquisa. Deste total, dezesseis apresentaram um resultado negativo. A seguir, serão apresentadas, para cada um deles, recomendações que possam contribuir no sentido de corrigir os possíveis erros ocorridos e evitar que os mesmos possam ser repetidos.

Processo de legalização/formalização das empresas — é importante dar ênfase ao eixo “desenvolvimento empresarial e organização da produção” suficiente à garantia de sustentabilidade das ações, proporcionando aprendizado e, conseqüentemente, segurança aos empresários para assumirem a legalização de suas empresas. A cobrança de algumas contrapartidas mínimas como requisito para que o empresário permaneça no projeto, também é fundamental. Por exemplo, o alcance de metas que contribuam para o processo de legalização. Estes procedimentos foram adotados nos últimos meses com apenas uma das empresas informais e o resultado foi a sua completa regularização.

Grau de instrução dos empresários — considerando que 25% dos empresários possuem apenas o ensino fundamental e 50% possuem o ensino médio, é necessário ao projeto o desenvolvimento de ações concretas que possam elevar seus níveis de escolaridade. Estas ações podem ser realizadas em parcerias com instituições de ensino, bem como, com o SENAI, SESI, etc. Ações realizadas na área de educação representam, no futuro, ganhos consideráveis para o pólo.

Cultura de cooperação ou associativismo — é importante que esta cultura seja disseminada ressaltando os ganhos obtidos tanto para o pólo quanto para as empresas mas, principalmente, os ganhos que serão gerados para as empresas decorrentes dos ganhos que serão obtidos para o pólo. O desenvolvimento de ações sustentáveis que reflitam diretamente e a curto prazo no resultado financeiro das empresas é um excelente motivador para os empresários.

Cultura de participação em organizações coletivas — assim como no aspecto anterior é necessário ressaltar os ganhos que serão gerados para as empresas decorrentes dos ganhos que serão obtidos para o pólo. Também o desenvolvimento de ações sustentáveis que reflitam diretamente e em curto prazo no resultado financeiro das empresas é um excelente motivador para os empresários.

Busca do conhecimento através de instituições parceiras — o desenvolvimento de ações sustentáveis em parceria com instituições como SESI, SENAI, CTCC, universidades, poder público (municipal, estadual e federal), entre outras, oferecendo conhecimento técnico através de cursos de capacitação, associado às ações de melhoria do nível de escolaridade, representam ganhos consideráveis para o pólo. Neste aspecto, o conhecimento transmitido associado a uma aplicabilidade mais imediata, refletindo ganhos em curto prazo para o empresário, funciona como um excelente motivador.

Funcionários sem registro em carteira — este aspecto tem relação direta com o processo de legalização/formalização das empresas. Os empresários precisam “aprender” a

trabalhar considerando toda a carga tributária vigente. Ações sustentáveis no eixo “desenvolvimento empresarial e organização da produção” que proporcionem aprendizado e, conseqüentemente, segurança aos empresários para assumirem todos os encargos vigentes, além da cobrança de algumas contrapartidas mínimas como requisito para que o empresário permaneça no projeto, são fundamentais.

Funcionários terceirizados — aplicam-se aqui as mesmas recomendações indicadas para o aspecto anterior.

Introdução de inovações no processo produtivo — é preciso disseminar a cultura de buscar o que há de novo no processo de fabricação de calçados. Este aspecto tem relação direta com os resultados obtidos nas ações que buscam melhorar o “grau de instrução dos empresários”, a “cultura de cooperação ou associativismo”, a “cultura de participação em organizações coletivas”, a “busca do conhecimento através de instituições parceiras”, bem como, a contribuição de profissionais técnicos por meio de consultorias especializadas.

Nível de remuneração dos funcionários — é preciso resolver as questões associadas ao “processo de legalização/formalização das empresas”, melhorar o “grau de instrução dos empresários” além de promover ações sustentáveis no eixo de “desenvolvimento empresarial e organização da produção” para proporcionar uma segurança financeira aos empresários.

Processo de identidade local — é preciso concretizar ações que promovam a “cultura de cooperação ou associativismo” e também a “cultura de participação em organizações coletivas”, bem como, a constituição responsável de um Comitê Gestor Local, envolvendo instituições parceiras, inclusive do poder público, para que sejam responsáveis pela manutenção da imagem do pólo.

Certificação de qualidade — é imprescindível a realização de ações sustentáveis no eixo de “desenvolvimento empresarial e organização da produção” que sejam relacionadas à área da qualidade, bem como, o desenvolvimento de ações relacionadas ao aspecto de “processo de identidade local”. O conjunto destas ações terá um resultado direto no padrão de qualidade dos produtos fabricados e, conseqüentemente, refletirá positivamente na imagem do pólo (identidade local).

Volume de crédito obtido — o acesso ao crédito, tão solicitado pelos empresários quando da execução do projeto, perpassa por soluções que contribuam inicialmente para o “processo de legalização/formalização das empresas”, uma vez que, os agentes financeiros locais necessitam não só de garantias, mas também dos dados de pessoa jurídica para eventuais cadastros de programas de acesso ao crédito para micro e pequenos empresários.

Instrumentos de vendas — é evidente a necessidade do desenvolvimento de ações sustentáveis no sentido de estabelecer novos instrumentos de vendas diferentes dos já adotados pelas empresas, entretanto, há entraves básicos como a desmistificação da área de vendas e, para as empresas informais a impossibilidade de emissão de notas fiscais. Sendo assim, além de capacitações técnicas específicas a cada instrumento, para as organizações informais faz-se necessário o “processo de legalização/formalização”.

Canais de vendas — aplicam-se aqui as mesmas recomendações indicadas para o aspecto anterior.

Relacionamento pós-venda com o cliente — associado ao aspecto de criação de uma identidade local e, mais especificamente, à melhoria do nível de qualidade dos produtos fabricados pelas empresas do pólo, faz-se necessário a construção de um relacionamento pós-venda com o cliente. Capacitações técnicas e assessoria na estruturação de setores para esta finalidade são ações necessárias e que, no entanto, não foram praticadas.

Destinação dos produtos (busca de novos mercados) — é necessário inicialmente o desenvolvimento de uma série de ações relacionadas aos aspectos de estruturação das empresas e do pólo para, em seguida, desenvolver novos mercados. Estas ações estão relacionadas a aspectos como a “legalização/formalização das empresas”, “melhoria do grau de instrução dos empresários”, desenvolvimento da “cultura de cooperação ou associativismo”, desenvolvimento da “cultura de participação em organizações coletivas”, “busca de conhecimento através de instituições parceiras”, “criação de uma identidade local”, melhoria do “nível de qualidade” dos produtos do pólo, entre outros.

A seguir, são apresentadas sugestões para trabalhos futuros que, de alguma forma, se relacionam com o tema abordado nesta pesquisa e que, na opinião do autor, também poderiam ser objeto de estudo científico.

5.3 Recomendações para Trabalhos Futuros

Tomando por base as conclusões desta pesquisa, a experiência adquirida ao longo deste trabalho e os resultados obtidos, recomenda-se que, para uma contribuição mais significativa ao arcabouço teórico na área de aglomerações empresariais, outras pesquisas sejam realizadas, direcionadas para:

- Avaliação dos resultados das ações do Projeto Promos nos outros pólos onde foi

adotado;

- Avaliação da relação custo-benefício entre metodologias de desenvolvimento de arranjos produtivos locais e os resultados alcançados;
- Definição de critérios de avaliação para permanência de empresas em grupos de desenvolvimento de arranjos produtivos locais;
- Impacto do retorno financeiro por empresa no desenvolvimento do associativismo e cooperativismo do grupo;
- Impacto das ações praticadas por Centrais de Negócios no desenvolvimento do associativismo e cooperativismo do grupo;
- Aprimoramento da metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais proposta pelo Projeto Promos;
- Desenvolvimento da cultura de cooperação e associativismo.

Diante dos resultados expostos e entendendo que os objetivos da pesquisa foram atingidos, espera-se que dessa forma possa haver uma contribuição para o aprimoramento da metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos proposta pelo Projeto Promos, bem como, que outras metodologias possam ser desenvolvidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, Unidade de Inteligência Comercial. **Resenha Estatística 2008**. Novo Hamburgo, RS, 2008. Disponível em: <www.abicalcados.org.br>. Acesso em: 10 mar. 2009.

ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, Unidade de Inteligência Comercial. **Resenha Estatística 2010**. Novo Hamburgo, RS, 2010. Disponível em: <www.abicalcados.org.br>. Acesso em: 08 fev. 2011.

ABIQ, G.; ZILBOVIQUIUS M. **De JK a FHC: a reinvenção dos carros**. Editora Scrita, 1. ed. 1994.

AGUIAR, Virgínia do Socorro Motta. Sucesso e fracasso na formação, desenvolvimento e consolidação em consórcios de exportação no setor de confecções: um estudo comparativo de experiências no Brasil. Universidade Federal da Paraíba. Tese de Doutorado. João Pessoa, 2006.

ALBUQUERQUE, M. Trabalho monográfico sobre o setor coureiro de Campina Grande. Monografia da UEPB. Campina Grande, 1998. Disponível em: <[http://www.terravista.pt/meco/3447](http://www.terraviva.pt/meco/3447)>. Acesso em 18 mar. 2008.

AMATO NETO, João. **Redes entre organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2008.

BIRCH, D. **Who creates Jobs?** The Public Interest, n. 65, 1981.

BORIN, E. C. P. **O Sebrae e os arranjos produtivos locais: o caso de Nova Friburgo/RJ**. Tese de doutorado da UFRJ. Rio de Janeiro, 2006.

BRASIL. **Plano Plurianual 2004-2007**. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio. Brasília, 2003.

BRITTO, Jorge. **Cooperação interindustrial e redes de empresas**. In: KUPFER, David e HASENCLEVER, Lia (Org.). Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRITO, André de Medeiros; LEITE, Maria Silene Alexandre. **Discussão sobre as características dos diferentes arranjos empresariais**. Anais do XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). Rio de Janeiro, RJ, 2008.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação de redes interempresariais do tipo agrupamentos industriais entre pequenas e médias empresas**: um estudo comparativo de experiências brasileiras. Universidade Federal de Santa Catarina. Tese de doutorado. Florianópolis, 2001.

CAPORALI, Renato; VOLKER, Paulo (orgs.). **Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais**: Projeto Promos – SEBRAE – BID: versão 2.0. Brasília: SEBRAE, 2004.

CASAROTTO FILHO, et al. **Competitividade global para as pequenas empresas**: os SPL e a experiência de Santa Catarina. In: SIMPEP, 2000, Baurú. Anais... Baurú: UNESP, 2000.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luiz Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena M. M.. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Disponível em <<http://www.redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 18 fev. 2009.

CHILD H.; FAULKNER D. **Strategies of Co-operation**: managing alliances, networks and joint ventures. Oxford: University Press, 2000.

COLLINS, R.; BECHLER, K. A; PIRES, S. R. I. **Autosourcing in the automotive industry**: from jit to modular consortia. European Manegement Journal. Vol. 15, n. 5, 1997.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira – ECIB**. Campinas: Papirus, 1994.

DIAS FILHO, Fernando Ferreira. **O aglomerado econômico e sua interferência na redução dos custos e na formação do preço de venda**: o caso da indústria de confecções do Barro Preto. Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação de mestrado. Florianópolis, 2001.

DI SERIO, L. C.; SAMPAIO, M.; PEREIRA, S. C. F. **A evolução dos conceitos de logística**. RAI – Revista de Administração e Inovação. São Paulo, vol. 4, n.1, pág. 125-141, 2007.

DINIZ, Clélio C.; BASQUES, Maria F. D. **A industrialização nordestina recente e suas perspectivas.** Banco do Nordeste do Brasil. Fortaleza, CE, 2004.

FAIRBANKS, M.; LINDSEY S. Arando o mar: fortalecendo as fontes ocultas do crescimento em países em desenvolvimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

GALVÃO, Cláudia Andreoli. **Sistemas industriais localizados:** o Vale do Paranhana – complexo calçadista do Rio Grande do Sul. Brasília: IEPA, 1999. (Texto para discussão nº 617).

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

IACONO, Antônio; Marcelo Seido NAGANO. **Uma análise e reflexão sobre os principais instrumentos para o desenvolvimento sustentável dos arranjos produtivos locais no Brasil.** Revista Gestão Industrial, v. 03, n. 01, p. 37-51, 2007.

IPEA. **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de APLs no Brasil.** Out 2006. Disponível em: <www.ipea.gov.br>. Acesso em 18 mar. 2009.

KALIFE, L. M. P. F. **Relações interfirmas dentro do conceito de condomínio industrial.** Dissertação de mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção: UFMG, 2002.

KEHRLE, Luiz. **A indústria de calçados da Paraíba.** Brasília: SEBRAE, 2006.

KUBO, PYY. **Consórcio modular:** uma análise da implantação do modelo estratégico para obtenção de vantagem competitiva. Dissertação de mestrado pelo Instituto de Ciências Humanas e Sociais. UFRRJ. 2007.

LASTRES Helena M. M.; CASSIOLATO, José Eduardo. **Estratégias para o desenvolvimento.** Edição: E-paper, 2006.

_____. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento.** Rio de Janeiro. UFRJ/Contraponto, 2005.

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

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MDIC. Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Caracterização dos Arranjos Produtivos Locais**. Disponível em: <<http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/arrProLocais/arrProLocais.php>>. Acesso em: 22 fev. 2008.

MDIC. Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Termo de Referência para a Política de Apoio ao Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais**. <<http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/arrProLocais/arrProLocais.php>>. Acesso em: 22 fev. 2008.

PAIVA, Carlos Águeda. **O que são sistemas locais de produção** (e porque eles são tão importantes na estratégia de desenvolvimento do governo democrático e popular do Rio Grande do Sul). I Encontro de Economia Gaúcha. PUCRS – FACE, 2002. Disponível em http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/download/eeg/1/mesa_2_paiva.pdf. Acesso em: 24 jan. 2009.

PIRES, Márcio de Souza. **Uma metodologia de desenvolvimento competitivo sistêmico baseada em sistemas de pequenas empresas**: uma aplicação prática. Florianópolis, 2000. Tese de doutorado. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC.

PORTER, Michel E. **A vantagem competitiva das nações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competitive advantage**: Harvard Business Review School Publishing, 1998.

_____. **Estratégia Competitiva**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PUGA, Fernando Pimentel. **Experiências de apoio às micro, pequenas e médias empresas na Espanha, no Japão e no México.** Textos para discussão. BNDES, n.75, fev.: Rio de Janeiro, 2000.

RACHID, Alessandra. **Tendências de organização da produção:** questões suscitadas pelo consórcio modular. Anais do XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). Gramado, RS, 1997.

RICHARDSON, Robert J. **Pesquisa Social:** Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.
ROCHA, Roberto Ednísio Vasconcelos; VIANA, Fernando Luiz Emerenciano. **Análise da competitividade da indústria de calçados da região nordeste.** In: SIMPEP, 2006, Baurú. Anais... Baurú: UNESP, 2006.

SILVA, Ricardo Jorge Araújo; FURLANETTO, Egídio Luiz. **Gestão de cadeias de suprimentos e implementação de estratégias inovativas e sustentáveis:** um estudo no arranjo produtivo de calçados em Campina Grande. Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/graduacao/disciplinas/adm01010/2007/Artigos%20T1_2/SCM%2000.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2009.

SILVÉRIO JÚNIOR, João. **Aplicação do método Analytic Hierarchy Process na avaliação de indicadores setoriais de arranjos produtivos locais:** caso do APL de madeira e móveis de Paragominas-PA. Dissertação de mestrado em Economia de Empresas pela Universidade Católica de Brasília. Brasília-DF, 2006.

SOUZA JÚNIOR, O. G.; GONÇALVES, M. B.; GIACOBBO, F. **Estudo do modelo de condomínio industrial no conceito shopping para montagem final da FIAT Automóveis S.A.** Anais do VIII SEMEAD – Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo, 2005.
SUZIGAN, Wilson. **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de Arranjos Produtivos Locais no Brasil.** Campinas: IPEA/DISET, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAPATA, Tânia; AMORIM, Mônica; ARNS, Paulo César. **Desenvolvimento territorial à distância.** Florianópolis: SEaD/UFSC, 2007.