

# A busca da Competitividade das MPEs por meio da Interação em Arranjos Produtivos Locais

## Marcondes da Silva Candido

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina, SEBRAE-SC  
Mestre pela Universidade Federal de Santa Catarina  
marcondes@sc.sebrae.com.br

## Josiane Minuzzi

Universidade Federal de Santa Catarina  
Mestre pela Universidade Federal de Santa Catarina  
josiane@deps.ufsc.br

## Nelson Casarotto Filho

Universidade Federal de Santa Catarina  
Doutor pela Universidade Federal de Santa Catarina  
casarotto@deps.ufsc.br

**Resumo:** O constante desafio para melhorar a competitividade tem feito com que algumas pequenas empresas optem por unir forças convergindo interesses e estratégias. Os Arranjos Produtivos Locais – APLs tem sido um importante movimento de cooperação competitiva capaz de promover ganhos tanto para o ambiente das empresas quanto para o território onde estão inseridas. Um dos principais ganhos desta cooperação está na interação que é construída entre as empresas e instituições presentes no arranjo. Este artigo tem por objetivo apresentar o case do APL de Calçados de São João Batista e os elementos de competitividade que impactam no seu desempenho de forma individual e coletiva. Analisando este case, espera-se contribuir com novos insights ou como proposta de possíveis projetos e ações que visem o fortalecimento de outros arranjos, e consequentemente o crescimento e sustentabilidade das MPEs neles inseridas. O resultado deste artigo, evidenciou que quanto maior for a capacidade da governança em convergir estes elementos da competitividade, maiores serão as possibilidades de alcançar os objetivos e metas do arranjo.

Palavras-chave: arranjo produtivo, pequenos negócios, competitividade.

## The pursuit of competitiveness of SMCs by Interaction in Local Productive Arrangements

**Abstract:** The small business are in the scope of themes and debates both in academia and in society, mainly for their potential flexibility and for greater interaction with the market, acting quickly in response to emerging demands. On the other hand, they have managerial and financial limitations, that added with difficulties in access to information and knowledge, causes difficulties for their survival in the new context of business. Seeking to improve their competitiveness, some small business see as an alternative join forces through integrations by inserting membership in clusters. A considerable gain of this integration is the interaction built between companies and partner institutions, which combined promote actions for the strengthening and development of the cluster. This article presents the case of shoe of São João Batista cluster – in the state of Santa Catarina, Brazil - and their interactions in the search of the arrangement

competitiveness. We seek to contribute new insights into the experiences of integration associations, or as proposed projects and actions which aim the strengthening of other clusters, sustainable growth and development of small business included in them, as well as a generation and income distribution equitable.

**Keywords:** clusters, small business, competitiveness

## 1. Introdução

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) vêm apresentando melhores possibilidades em relação às empresas de maior porte, devido principalmente a sua flexibilidade e alta interação com o mercado, o que faz com que elas se ajustem mais rapidamente às mudanças exigidas pela demanda. Por outro lado, algumas limitações financeiras e gerenciais somadas a escassez de recursos, trazem grandes dificuldades para sua sobrevivência no contexto atual do mundo dos negócios.

Embora no Brasil, as MPEs representem a grande maioria da organizações atuantes, muitas delas operam na informalidade e com pouca ênfase na gestão profissional, o que dificulta ainda mais a conquista de vantagens competitivas. Com vistas a melhorar sua competitividade, ou minimizar suas limitações, algumas MPEs têm optado por cooperar por meio da inserção em Arranjos Produtivos Locais – APLs.

Os APLs contribuem para alavancar o desenvolvimento local, sem perder de vista o contexto global, contribuindo com o Estado, empresas e sociedade por meio da geração de emprego e renda, além da manutenção e ampliação da participação no mercado nacional e internacional. Um dos principais resultados da cooperação está nos ganhos comuns, decorrentes da interação, que possibilita a construção de um ambiente com melhores condições para que as empresas de pequeno porte tenham condições de competir. O arranjo não escolhe as vencedoras, mas cria condições para que as vencedoras apareçam.



Neste contexto, o objetivo deste artigo baseia-se em analisar o caminho traçado pelo Arranjo Produtivo de calçados de São João Batista, na busca de ganhos de competitividade através da cooperação em Arranjos Produtivos Locais. A problemática questiona: Qual o caminho traçado? No que o APL focou para aumentar sua competitividade? Para alcançar o objetivo, faz-se um paralelo com as variáveis determinantes da competitividade do arranjo determinadas por Fuini (2006) e as condições atuais do arranjo frente a estas variáveis, suas oportunidades e limitações.

Em termos metodológicos o artigo consiste em uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso, cujo delineamento busca abordar os principais temas – as MPEs, sua importância e os APLs como uma alternativa de ganhos de competitividade. Utilizou-se dados primários e secundários, além da experiência e vivência dos autores com o arranjo. Na seqüência, apresenta-se o case e procura-se tecer considerações pertinentes sobre o campo de investigação, bem como propor um modelo de interação que agregue algumas variáveis consideradas importantes para se alcançar a competitividade.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 O papel das MPEs no arranjo

No Brasil da década de 80, num cenário onde o pano de fundo estampava a globalização dos mercados e o advento das novas tecnologias, acrescido ao aumento da concorrência, as MPEs assumiram um importante papel no desenvolvimento econômico, respondendo por grande parte da produção nacional, bem como da geração de salários e renda (PUC-RJ, 1997 *apud* MONNERAT; FERRAZ, 2002).

Existem várias formas de definir quando uma empresa pode ser considerada de pequeno porte, seja por dados quantitativos ou qualitativos. Para se eliminar a subjetividade, as representações mais empregadas são as que envolvem número de empregados ou a receita bruta anual, ou seja, as quantitativas.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2007), no Brasil o número de empresas deste porte é predominante. Quando considerada a distribuição por faixas de pessoal ocupado, por exemplo, as empresas com até 4 pessoas respondiam por 83,0% do total, e ao agregar as empresas que empregam entre de 5 a 19 pessoas, o número cresce para 96,9% do total. Ressalta-se que esta participação tem aumentado ano a ano.

Outro fator relevante relacionado à importância das MPEs para o mercado é o papel desempenhado pelos empresários das MPEs. Soifer (2002) relacionou alguns fatores:

a) Estes empresários, habitualmente, não demitem seus funcionários em épocas de crise, aproveitando tal período para recuperar máquinas, reparar a estrutura física da empresa e treinar pessoas;

b) São ativos nas reivindicações de melhoria das condições de trabalho e infra-estruturas necessárias ao melhor desempenho das empresas, beneficiando a comunidade;

c) Seu empenho para garantir a satisfação dos clientes é maior, visto que carrega na marca da empresa o sobrenome do “dono”;

d) Aceitam as regras do país, encaram as transições como desafio – ao contrário dos grandes empresários, que desistem, mudam de cidade ou estado, causando caos econômico, insegurança social e turbulência no local;

e) Realizam atendimento mais personalizado, priorizando o contato direto com o cliente.

Frente a importância desse segmento, seus pontos fortes e limitações, acredita-se que uma das principais alternativas para aumentar a competitividade das MPEs, bem como sua taxa de sobrevivência, é a formação de alianças estratégicas onde elas possam atuar conjuntamente visando ganhos comuns; seja por meio de associações, consórcios empresariais, cadeias produtivas, incubadoras ou arranjos produtivos locais.

Na visão daqueles que participam de agrupamentos de MPEs, as diversas formas de cooperação vêm gerando resultados significativos do ponto de vista mercadológico, tecnológico e de capital humano, melhorando a competitividade de diversas empresas inseridas nestas organizações setoriais.

Este artigo defende os Arranjos Produtivos Locais - APLs, como alternativa para aumentar a competitividade e o sucesso de MPEs; oferecendo suporte de organizações públicas e privadas, como é o caso do Governo, do Sistema SEBRAE, de associações empresariais, de instituições de crédito, ensino e pesquisa, que se têm demonstrado compatíveis com as necessidades das MPEs, propiciando alternativas de aumento das possibilidades de sobrevivência e crescimento das empresas inseridas nos APLs.

### 2.2 Cooperar para competir por meio dos APLs

Um passo para aumentar a sobrevivência das MPEs no mercado foi dado com o apoio governamental a estas empresas, por meio da aprovação da lei geral. No entanto, segundo Cocco; Urani e Galvão (1999), ainda é necessário investir em iniciativas orientadas pelos princípios da autogestão, da cooperação e da solidariedade, estimulando nas pequenas empresas a formação de redes de relações técnicas e institucionais possíveis nos APLs.

Casarotto e Pires (1999), afirmam que a crescente complexidade das tarefas dentro das organizações resulta na necessidade de procurar estabelecer parcerias para que as empresas trabalhem de forma associada; consideram pouco provável que uma MPE consiga dominar sozinha todas as etapas de uma cadeia de produção. Estudos decorrentes de pesquisas de mestrado e doutorado (CUNHA, 2006; MINUZZI, 2007; ORTIGARA, 2006; VARGAS, 2002) têm demonstrado que a atuação integrada por meio da cooperação tem favorecido a competitividade das MPEs em várias áreas.

Cooperar, para Lastres e Cassiolato (2003), significa trabalhar em comum, envolvendo relações de confiança mútua e coordenação, em níveis diferenciados, entre os agentes. Assim, considera-se os APLs como uma das formas de cooperação entre organizações, pois é uma proposta de estruturação orgânica que possibilita elevar os patamares de competitividade de determinado território, por meio de um planejamento e integração dos atores locais (empresas, entidades, governo, lideranças, instituições públicas e privadas, laboratórios e instituições de ensino e pesquisa) com o objetivo de construir uma base consistente de competitividade e inovação (LASTRES; CASSIOLATO, 2003). A cooperação em APLs, segundo os autores, ocorrem de duas formas:

1. A produtiva, que visa a obtenção de economias de escala e de escopo, bem como a melhoria dos índices de qualidade e produtividade; e

2. A cooperação inovativa, que resulta na diminuição de riscos, custos, tempo e, principalmente, no aprendizado interativo, dinamizando o potencial inovativo do arranjo produtivo local.

Desta forma, podemos entender os APLs como sendo aglomerações de empresas que, localizadas em um mesmo território, atuam de forma cooperada. Com isto apresentam diferentes graus de especialização produtiva, mantêm vínculos de articulação, interação e aprendizagem entre si e com outros atores locais.

### 2.3 Modelos de Competitividade em APLs

Os estudos sobre competitividade defendem que a vantagem competitiva das empresas depende, sobretudo, de uma liderança nos custos de produção e localização, garantindo preços competitivos no mercado; ou ainda as vantagens competitivas podem estar em determinadas concentrações geográficas (agrupamentos) de empresas específicas (PORTER, 1999).

De acordo com Casarotto e Pires (1999), uma das metodologias de competitividade mais conhecidas é a do IAD (Instituto Alemão de Desenvolvimento), proposta por Esser *et al.* (1994), relatada num primeiro momento por Meyer-Stamer *et al.* (1997) e depois por Lanzer *et al.* (1998). Este modelo entende a competitividade de forma sistêmica, multinível, onde a competência é o resultado da união dos atores envolvidos, a figura é dividida em: nível meta, macro, meso e micro, de acordo com a Figura 1. No centro da figura, responsável pela interação entre os objetivos de cada nível e as metas traçadas para o arranjo está o diálogo e a articulação entre os atores, o fator humano como elemento essencial na gestão da competitividade do APL.

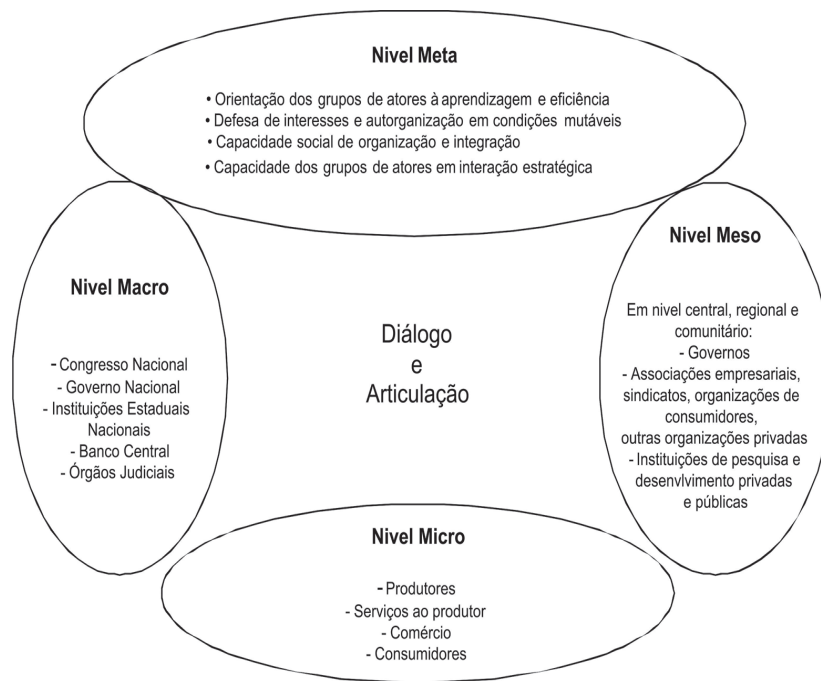


Figura 1 - Determinantes da competitividade sistêmica – os níveis de análise.

Fonte: Rosseto (2000).

Porter (1999) criou seu modelo de competitividade, denominado de “diamante”, o qual representa a interdependência e o reforço mútuo entre os quatro determinantes da vantagem competitiva: Condições dos insumos e outros fatores de produção; Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas; Condições da demanda; e Indústrias correlatas e setores de apoio. Na Figura 2 apresenta-se o modelo de Porter ampliado, interagindo com outros fatores.

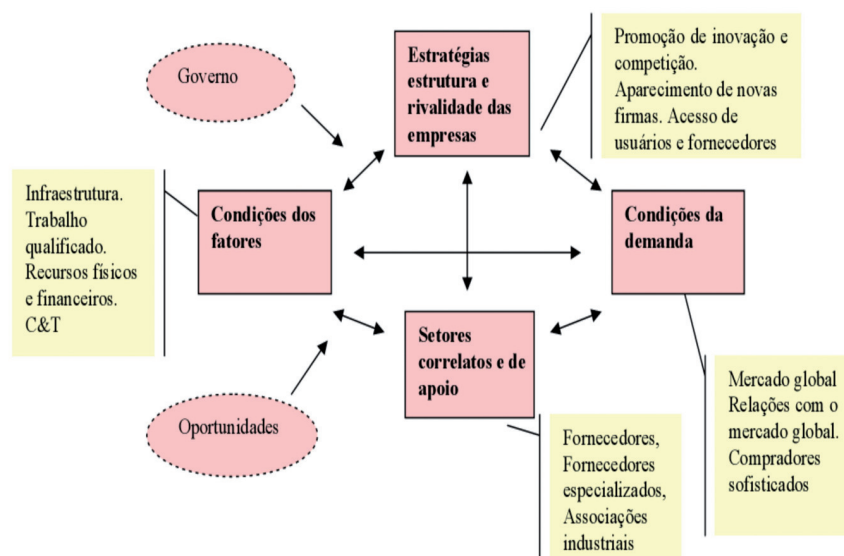


Figura 2 – Modelo da Análise de competitividade de Porter ampliado.

Fonte: Monteiro e Áriaca (2005).



Outro autor que desenha um modelo de competitividade para APLs é Fuini (2006) – Figura 3. Para ele, todas as concentrações geográficas apresentam algum tipo de vantagem competitiva, que pode ser maior ou menor, de acordo com as ações dos atores do arranjo e de sua governança, que ele conceitua como a responsável por definir as principais estratégias do arranjo, bom como a articulação dos interesses locais. Neste contexto, os APLs tem despertado interesse, sobretudo devido ao seu dinamismo e potencial na geração de vantagens competitivas e externalidades para as empresas inseridas no arranjo. Ações conjuntas de MPEs são uma alternativa viável frente ao decadente modelo fordista de produção e como uma possibilidade de maiores chances de sobrevivência e competitividade.

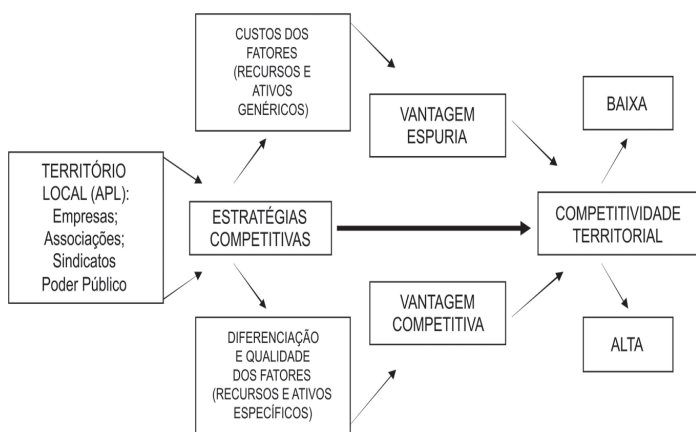


Figura 3 – Trajetória da Competitividade dos APLs.

Fonte: Fuini (2006).

Além da figura apresentada, Fuini (2006) elenca alguns elementos que considera como variáveis determinantes da competitividade:

1. Produtividade;
2. Inovação;
3. Estratégias comerciais e condições de demanda (comércio interno e externo);
4. Redes de serviços e indústrias correlatas e de apoio;
5. Infra-estrutura logística (transporte, fluidez);
6. Condições do mercado de trabalho local;
7. Disponibilidade de capital e crédito;
8. Cooperação entre os atores (empresas, entidades, poder público);
9. Governança do sistema (como são definidas as ações prioritárias);
10. Elementos da paisagem geográfica (recursos naturais, matérias-primas).

Dos diferentes modelos de competitividade existentes na literatura, optou-se para analisar a competitividade do Arranjo Produtivo de Calçados de São João Batista, pelo modelo de Fuini (2006); por entender-se que o mesmo

engloba as variáveis trabalhadas pela governança deste arranjo na busca da competitividade das empresas por meio da interação.

Com base nestas variáveis, formulou-se a Figura 4, onde os números correspondem às variáveis elencadas por Fuini (2006). A competitividade do APL é representada no seu interior a partir da interação de cada um destes elementos. Os níveis representam o ambiente da governança, o ambiente das empresas e o ambiente da competitividade do APL. Embora exista uma competição individual entre as empresas, elas precisam construir um nível de cooperação competitiva como alternativa para sustentar-se no mercado e promover o desenvolvimento regional. Na medida em que se consegue conectar as variáveis integrantes da competitividade as empresas podem obter vantagens que aprimoram a competitividade territorial.

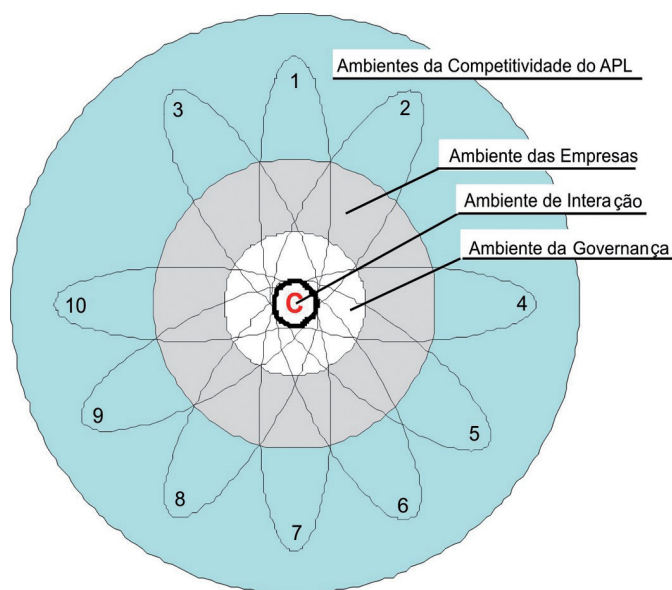


Figura 4 – Modelo de competitividade do APL baseado na interação de seus elementos.

Fonte: os autores (2010).

O centro ou primeiro nível da figura, representada pela letra “C” (competitividade) é o ambiente onde a interação entre os elementos ocorre com maior intensidade. Este ambiente possui dimensão menor porque representa a convergência de todos os interesses dos atores e agentes do APL, ou seja, destaca-se neste ambiente o interesse comum do grupo.

No segundo nível, tem-se o ambiente da governança, que representa a concentração de esforços para atuar no planejamento e determinação das ações da competitividade do APL. A cooperação aqui é decisiva para a definição das estratégias que irão influenciar na convergência dos elementos da competitividade. Deve haver um consenso, onde os interesses do grupo sejam maiores que os interesses individuais das empresas e dos integrantes da governança.

No nível seguinte, tem-se o ambiente das empresas, onde interagem os interesses individuais com aqueles interesses traçados pela governança. Embora sejam

mantidas as metas da governança, os interesses individuais de cada empresa podem se sobrepor, dificultando o alcance dos objetivos estratégicos definidos.

No quarto e último nível está o ambiente de competitividade do APL onde as empresas, de forma geral, competem mais por meio da sua individualidade e estão sujeitas as ameaças e limitações presentes no mercado. À medida que interagem e cooperam nos níveis anteriores terão mais robustez, pois nos ambientes mais abertos, os diversos tipos de interesses tendem a uma dispersão dos esforços (GIULLIANI, 2005).

### 3. Análise da Competitividade do APL de Calçados Femininos

#### 3.1 Case do APL de Calçados Femininos do Vale do Rio Tijucas – APL São João Batista

O APL de calçados feminino, região denominada Vale do Rio Tijucas, envolve os municípios de Angelina, Canelinha, Leoberto Leal, Major Gercino, Nova Trento, Tijucas e, de forma mais intensiva, São João Batista. Do total de 119 empresas integrantes do APL, 82% delas são pequenas empresas, conforme pode ser observado na Tabela 1, formadas essencialmente de capital nacional e administração familiar; sendo que 90% das MPEs concentram 82% dos empregados (GESSER, 2007; CORREIA, 2002).

Ressalta-se o importante papel que o APL representa para a economia catarinense. A indústria, do ponto de vista de empregos gerados na região, é responsável por cerca de 55% de todos os empregos ligados à produção de calçados, como pode ser visto na Tabela 1.

CIDADES	EMPRESAS	PORTE		EMPREGOS	PARTICIPAÇÃO DE EMPREGO NO ESTADO	MÉDIA DE EMPREGOS POR EMPRESA
		PEQ.	MÉDIA			
Nova Trento	12	12	0	275	55%	13,4
São João Batista	98	89	09	1597		
Canelinha	06	06	0	57		
Tijucas	03	03	0	23		
TOTAL	119	110	09	1952		

Tabela 1 - Tamanho e número de empresas do APL de calçados do Vale do Tijucas.

Fonte: Correia (2002).

Outra característica peculiar a este APL diz respeito a crescente utilização de serviços terceirizados. Por meio do sistema de facção domiciliar, as empresas contratam os ateliês domésticos para executar determinada fase do processo produtivo da fabricação dos calçados. A atividade destes ateliês caracterizam-se como mão-de-obra familiar que, no ano de 2005, segundo dados do Governo de Santa Catarina, haviam na região cerca de 121 ateliês, que executavam 51% das tarefas de corte, 18% de costura, 15% de solado, 13% de palmilha e 3% de forração de plataforma (SDS/SC, 2009).

Esses pequenos ateliês passam a produzir para um mercado nacional, mesmo que indiretamente, prestando serviços a outras empresas porque conseguem atender as especificações em certas condições especiais. É por meio da atividade dos ateliês que as habilidades dos trabalhadores acabam se multiplicando, oferecendo uma mão-de-obra qualificada que confere boas condições para a expansão do arranjo produtivo gerando renda de forma mais equitativa.

Neste APL, formado essencialmente por pequenas e médias empresa, observa-se uma estabilidade maior em função da base de emprego e renda estarem mais bem distribuídas entre as empresas. Nos APLs cuja a dependência está centrada em grandes empresas, há uma concentração maior de mercado e de emprego, aumentando o risco em épocas de crise. Com base nisto, é possível inferir que, além da distribuição de renda ser mais equitativa, em épocas de crise o risco fica diluído entre as empresas pela diversidade produtiva e mercadológica.

#### 3.2. Análise dos Dados

O APL de Calçados da Região do Vale do Rio Tijucas, foi classificado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2008), entre os 10 arranjos mais importantes para a economia do estado de Santa Catarina. Especificamente, em São João Batista, uma série de constatações podem ser observadas e vinculadas ao desenvolvimento da indústria calçadista, principalmente no aumento da competitividade das empresas e, conseqüentemente, na competitividade do APL.

Com o objetivo de elevar a produção e a competitividade do APL foram desenvolvidas, a partir de 2003, uma série de atividades com ênfase nas MPEs. Como foco estratégico definiu-se a melhoria da qualidade e produtividade, a capacitação em gestão empresarial; a qualificação da mão-de-obra; melhoria do design; aumento das exportações; busca por fontes de financiamento e a redução do desemprego sazonal. Para efeito de verificar a competitividade do APL, utilizou-se o modelo desenvolvido (Figura 4) para analisar as principais variáveis de competitividade:

**1. Produtividade:** aumentar a competitividade das empresas inseridas no APL foi o elemento básico e, o resultado mais imediato e perceptível percebido pelas empresas, trazendo credibilidade ao desenvolvimento das ações. Foram ações em projetos para diminuir custos, aumentar a quantidade produzida, fazer ajustes nos processos produtivos e layout, implementação de metodologias de participação de funcionários como os grupos de qualidade, capacitação da mão-de-obra e até a incorporação de novos equipamentos e tecnologias. Alguns dos resultados obtidos pela competitividade dizem respeito ao aumento da produção em 58,6% em 2004 e em mais 22,06% em 2005 (SEBRAE, 2006).

**2. Inovação:** A inovação no APL ocorre de forma incremental com investimentos em novas técnicas de

produção e de novos produtos, pela utilização de novos materiais e prática do design e embalagens. Por meio da atuação integrada dos parceiros foi possível estruturar uma escola para formação de mão-de-obra e de um laboratório de design que presta serviços qualificados para todas as empresas inseridas no arranjo, embora elas não utilizem essa vantagem como poderiam. Outro entrave refere-se a acumulação do conhecimento que pode ser considerada baixa, uma vez que a natureza deste tem suas bases no conhecimento tácito, expressando-se de forma genérica ou não específica, dificultando o processo inovativo.

**3. Estratégias Comerciais e Condição de Demanda:** foi um dos pontos fundamentais para o desenvolvimento do APL. O espaço deixado pelas grandes indústrias gaúchas e paulistas, com foco no mercado externo, permitiu não só a ampliação das vendas, mas o aumento da qualidade dos produtos para garantir o nicho do mercado nacional conquistado. A partir das estratégias mercadológicas as empresas passaram a investir em feiras, em pesquisa de tendências, na marca e na imagem, fortalecendo o pólo como um grande produtor de calçados feminino chegando a obter crescimento de vendas de 40% no ano de 2004 em comparação ao ano anterior (SEBRAE, 2009).

**4. Redes de serviços e indústrias correlatas e de apoio:** com o crescimento do APL uma grande quantidade de serviços necessários à produção começaram a ser ofertados com mais intensidade e qualidade. Além de uma fábrica de curtume que já está instalada, pode-se verificar a instalação de outras empresas diretamente ligadas a especialização produtiva: uma indústria química, uma nova empresa de metais, aumento significativo do número de representantes de insumos e tecnologia, ampliação e instalação de uma nova empresa de cartonagem e a expansão dos ateliês para os municípios vizinhos, que ampliam a capacidade produtiva do APL. Apesar de todos estes ganhos, ainda existem deficiências no que tange a fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos. A região mostra-se dependente de outros complexos coureiro e calçadista, visto que seus insumos, tais como aviamentos, fivelas e rebites, cola, solado, forro, tinta e a grande maioria de máquinas e equipamentos originam-se destes complexos. Os insumos de menor valor é que são fabricados e adquiridos na região do APL, agregando pouco valor ao produto final (GESSER, 2007).

**5. Infra-estrutura logística:** O APL está localizado às margens da BR 101, próximo a três portos e dois aeroportos internacionais o que permite concluir que sua localização é privilegiada e estratégica. Além disto, sua localização está próxima de Universidades e Centros de Pesquisa e de dois pólos de tecnologias localizados nos municípios de Florianópolis e Blumenau.

**6. Condição do mercado de trabalho local:** A região possui mão-de-obra qualificada ou em condições de serem formadas devido as boas taxas de alfabetismo. Para melhorar a qualidade da mão-de-obra constituiu-se um centro de educação, com cursos nas áreas de corte, costura, montagem, confecção e modelagem de calçados e manutenção de máquinas. Além disto, por meio da parceria

com uma universidade da região ofereceu-se também o Curso Superior de Tecnologia em Design de Calçados.

**7. Disponibilidade de capital e crédito:** Assim como a realidade encontrada pela maioria das MPEs brasileiras, nota-se a inexistência de linhas de crédito específicas para as empresas do setor de calçados, o que gera dificuldades na aquisição de matéria-prima, máquinas e equipamentos e capital de giro. As principais dificuldade de acesso às instituições financeiras deve-se às altas taxas de juros, às restrições cadastrais das empresas e às altas exigências de garantias, forçando as empresas a utilizarem-se apenas de recursos próprios para investimentos e capital de giro. Entretanto, a governança do arranjo conseguiu atrair para São João Batista linhas de crédito exclusivas do Banco do Brasil para os empreendedores do APL, além de uma agência do Banco do Empreendedor, instituição ligada ao BADESC (Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina), que concede acesso simplificado ao crédito e com taxas de juros mais baixas que as oferecidas pelo mercado.

**8. Cooperação entre atores:** refere-se à identificação do tipo de relação estabelecida entre as empresas locais e destas com entidades representativas (associação comercial e industrial, sindicatos), instituições locais (agências de desenvolvimento, serviços de apoio) e o poder público (prefeitura, governo estadual). Embora se tenha constatado ganhos significativos após a constituição de um comitê gestor do arranjo, observa-se ainda um baixo nível de interação entre os atores locais e baixa disposição associativa, o que dificulta uma maior cooperação e os possíveis benefícios advindos de alianças.

**9. Governança do sistema:** A atuação de forma estruturada do Arranjo Produtivo de Calçados Feminino deu-se com a estruturação da governança, centralizada no sindicato das empresas de calçados que, posteriormente, canalizou e amparou todas as atividades, ações e projetos. Neste caso, não houve uma grande empresa para ancorar o desenvolvimento das iniciativas, a exemplo do modelo de Porter (1999), mas sim a participação de instituições públicas e privadas tais como: Sebrae/SC e Sebrae/Na, Agência Brasileira de Exportação, Governo do Estado, Prefeitura Municipal. A partir do Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista pode-se definir a estrutura operacional e as estratégias principais do arranjo. Ressalta-se que este sindicato possui uma abrangência que transcende o município e incide no arranjo como um todo. A cooperação entre atores (empresas, entidades, poder público) deu-se por meio da formação de um comitê gestor do APL. Por meio deste comitê definiram-se as metas e os indicadores finalísticos, as formas de medição, os projetos e as ações, os cronogramas, os recursos e investimentos de cada um dos parceiros.

**10. Elementos da paisagem geográfica:** Dentre os elementos intrínsecos à região que constituem um ambiente propício ao arranjo de calçados, pode-se citar a vocação regional, que oferece uma mão-de-obra especializada e um conhecimento tácito, que permeia a região. A proximidade de regiões produtoras de gado facilita a obtenção da principal matéria-prima, o couro. Além disso, a beleza da região, composta de belas praias e paisagem campestre, favorece a qualidade de vida das pessoas e permite atrair profissionais



qualificados e compradores, que em épocas de férias são estimulados a conhecer a região. Esta característica também permite a realização de feiras que aproveitam os turistas na alta temporada e rodadas de negócios que utilizam a infra-estrutura hoteleira da baixa temporada.

Apesar das limitações e dificuldades encontradas, alguns dos elementos analisados foram determinantes no desenvolvimento do APL, até o presente momento; visto que os ganhos de competitividade foram significativos para o desenvolvimento econômico e social da região, com base na geração de emprego e distribuição de renda.

A participação das vendas externas no faturamento das empresas passou de 5% para mais de 20%. Com isso, um reflexo positivo foi a redução da sazonalidade, e como impacto maior, a melhoria do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) que cresceu a níveis superiores ao do Estado. Novas indústrias se instalaram na região, que ganhou uma faculdade e um laboratório de Desing, considerado um dos mais avançados do país. Assim, entende-se que a governança desenvolveu papel significativo no alcance das dez variáveis da competitividade analisadas neste estudo.

## 4. Considerações Finais

Retomando o objetivo central deste artigo e respondendo-se a problemática: Qual o caminho traçado pelo Arranjo Produtivo de calçados de São João Batista, na busca de ganhos de competitividade através da cooperação em Arranjos Produtivos Locais? Nota-se que o caminho traçado pelo APL de Calçados de São João Batista, centrou-se principalmente em três elementos da competitividade: produtividade, inovação e estratégias comerciais e condições de demanda (mercado).

Ao analisar as estratégias do APL de Calçados Femininos de São João Batista, na busca para melhorar sua competitividade, é possível inferir que existem condições adequadas para que este arranjo tenha crescimento de forma sustentada e com isto impactar positivamente no desenvolvimento regional. Entretanto, como foi descrito na análise de um cada um dos elementos da competitividade, pode-se observar a necessidade de reforçar e aprimorar aqueles que ainda apresentam fragilidades e deficiências.

Um ponto relevante quanto a estratégias comerciais é que o APL já é conhecido nacionalmente como um grande produtor de calçados femininos, o que lhe proporcionou passar pela crise econômica de 2008-2009, de forma um pouco mais amena, já que o mercado feminino, mesmo diante de crises financeiras continua consumindo, diferentemente do masculino.

Analisando este case, espera-se contribuir com novos insights ou como proposta de possíveis projetos e ações que visem o fortalecimento de outros arranjos, e consequentemente o crescimento e sustentabilidade das MPEs neles inseridas. Uma limitação da pesquisa foi a falta de uma pesquisa estruturada para entrevistas com a

governança, ou ainda uma pesquisa mais aprofundada em dados quantitativos que permitissem utilizar técnicas estatísticas para análises quantitativas, reforçando as análises qualitativas. Sugere-se que para outros estudos tais considerações possam ser observadas.

Embora todos os elementos analisados no capítulo 4, sejam de fundamental importância para a conquista e sustentabilidade da competitividade, ressalta-se a importância do papel desempenhado pela governança do sistema. Entende-se que a governança, sendo a responsável por convergir os objetivos e promover um consenso dos interesses por meio de articulações estratégicas, deva receber uma atenção maior por parte de todos os agentes que de alguma forma interagem com o APL. Desta forma, conclui-se que quanto maior for a capacidade da governança em convergir os elementos da competitividade maiores serão as possibilidades de desenvolvimento do arranjo.

## Referências

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, P. **Empresários e empregos** (nos novos territórios produtivos, o caso da terceira Itália), DP&A editora, RJ, 1999.

CORREIA, P. C. **A indústria de calçados no Vale do Rio Tijucas (SC): uma abordagem à luz do debate sobre aglomerações produtivas especializadas**. 174 f. Mestrado (Dissertação) – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Economia.. Florianópolis, 2002.

CUNHA, I. J. **Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em Portugal e na Espanha (Galícia) e a associação com a inserção internacional e com a competitividade**. 388 f. Tese (Doutorado) - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2006.

ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D.; MEYER-STAMER, J. **Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas**. Berlim: IAD, 1994.

FUINI, L. L. A nova dimensão dos territórios: competitividade e arranjos produtivos locais (APL). **Revista Estudos Geográficos**, n. 4, v.1, 2006, p.53-56. Disponível em: <<http://www.rc.unesp.br/igce/grad/geografia/revista.htm>>. Acesso em: 24/nov/2008.

GESSER, M. C. **Análise e projeto de desenvolvimento para o APL de calçados de São João Batista – SC**. 98f. Monografia (Trabalho de conclusão de curso) – CEPAL. Curso de Gestão de Projetos de Desenvolvimento em Arranjos Produtivos Locais. Brasília, 2007.

GIULIANI, E. Cluster absorptive capacity: why do some clusters forge ahead and others lag behind? **European Urban and Regional Studies**. v. 12, n. 3, p. 269-288, 2005.

- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Demografia nas Empresas**: 2005. Revista Estudos & Pesquisas, informação econômica. N.6. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.
- LASTRES, H. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro: RedeSist, 2003. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/P4/textos/Glossario.pdf>>. Acesso em 09/jun/2008.
- LANZER, E.; CASAROTTO FILHO, N.; CUNHA, C.; *et al.* **Análise da competitividade sistêmica do setor de móveis em Santa Catarina**. Florianópolis: BRDE, 1998.
- MEYER-STAMER, J.; *et al.* **Estudo sobre a competitividade sistêmica em Santa Catarina**. Relatório. Florianópolis: IAD-FIESC, 1997.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – MDIC. **Levantamento Institucional de APLs**, 2008. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio>>. Acesso em: 26/jan/2009.
- MINUZZI, J. **Habilidades e conhecimentos do empreendedor catarinense que influenciam no sucesso dos negócios nas primeiras fases do ciclo de vida organizacional**. 130f. Mestrado (Dissertação) – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2007.
- MONTEIRO, M. L.; ARIACA, J. Adaptação do Modelo de Competitividade para uma abordagem setorial. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ENEGEP, 2005.
- MONNERTAT, H. H. C.; FERRAZ, F. T. Diferentes abordagens na formação de empreendedores: um estudo de caso. In: Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 12., 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPROTEC, 2002.
- ORTIGARA, A. A. **Causas que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das Micro e Pequenas Empresas no Estado de Santa Catarina**. 173f. Tese (Doutorado) – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2006.
- PORTER, M. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ROSSETTO, C. R. Uma proposta para combinação do modelo de Porter e do modelo de referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) no estudo da competitividade sistêmica setorial. **Anais do VII SIMPEP** – Bauru, 2000.
- SECRETARIA DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SUSTENTÁVEL - SC (SDS-SC). **APL de Calçados da Região do Vale de Tijucas-SC, 2005**. Disponível em: <[http://www.sds.sc.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=81&lang=-](http://www.sds.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=81&lang=-)>. Acesso em: 24/fev/2009.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Sistema de Gestão Orientada para Resultados – SIGEOR**, 2006. Disponível em: <<http://www.sigeor.sebrae.com.br>>. Acesso em: 23/fev/2009.
- SOIFER, J. A grande **pequena empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- VARGAS, M. A. **Proximidade territorial, aprendizado e inovação: um estudo sobre a dimensão local dos processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos no**
- Brasil. 225 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Economia. Rio de Janeiro, 2002.