

**JOSÉ RAFAEL BIFF**

**INTERNACIONALIZAÇÃO:  
O PAPEL INSTITUCIONAL NA INSERÇÃO DAS  
INDÚSTRIAS DO PÓLO CALÇADISTA DE SÃO JOÃO  
BATISTA – SC**

**FLORIANÓPOLIS  
2008**

**JOSÉ RAFAEL BIFF**

**INTERNACIONALIZAÇÃO:  
O PAPEL INSTITUCIONAL NA INSERÇÃO DAS  
INDÚSTRIAS DO PÓLO CALÇADISTA DE SÃO JOÃO  
BATISTA – SC**

Monografia submetida ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharelado.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Seabra

Área de Pesquisa: Economia Internacional

Palavras Chave: Instituições, cooperação, competitividade, internacionalização.

**FLORIANÓPOLIS  
2008**

INTERNACIONALIZAÇÃO:  
O PAPEL INSTITUCIONAL NA INSERÇÃO DAS INDÚSTRIAS  
DO PÓLO CALÇADISTA DE SÃO JOÃO BATISTA – SC

Este Trabalho foi julgado apto para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Comissão Examinadora:

---

Prof. Dr. Fernando Seabra  
Presidente

---

Prof. Gustavo Elyzio Namizaki  
Membro

---

Prof. Renato Francisco Lebarbenchon  
Membro

FLORIANÓPOLIS  
2008

## **AGRADECIMENTOS**

Àqueles que de forma direta ou indireta contribuíram na execução desse trabalho, e sobretudo, à Deus.

# SUMÁRIO

## RESUMO

## LISTA DE FIGURAS, QUADROS E GRÁFICOS LISTA DE TABELAS

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1 Objetivos</b> .....	11
1.1.1 Objetivo Geral .....	11
1.1.2 Objetivos Específicos .....	11
<b>1.2 Metodologia</b> .....	11
<b>2 INSERÇÃO INTERNACIONAL</b> .....	13
<b>2.1 Internacionalização: Estratégia e Cooperação no Pólo Calçadista de São João Batista</b> .....	13
<b>2.2 Cadeias Globais de Valor</b> .....	15
<b>3 O PÓLO CALÇADISTA DE SÃO JOÃO BATISTA</b> .....	19
<b>3.1 Breve Histórico</b> .....	19
<b>3.2 Caracterização</b> .....	20
3.2.1 Estrutura .....	20
3.2.2 Dinâmica de Produção do Calçado .....	41
<b>4 INTERNACIONALIZAÇÃO E COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL NO PÓLO DE SJB</b> .	44
<b>4.1 Fatores Determinantes</b> .....	44
<b>4.2 Fatores Resultantes</b> .....	47
4.2.1 Custo de Prospecção e Inserção em Mercados Externos .....	48
4.2.2 Competência, Desenvolvimento de Produto e <i>Design</i> .....	48
4.2.3 Desenvolvimento de Marca .....	49
4.2.4 Escala de Produção .....	50
4.2.5 Cooperação e Instituições .....	50
<b>4.3 Instituições, Competitividade e a Inserção do Pólo no Mercado Externo</b> .....	51
4.3.1 Principais Ações que Beneficiaram o Pólo de São João Batista .....	51
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	57
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	58
<b>APÊNDICE - Pauta da Entrevista</b> .....	61

## **RESUMO**

Após uma breve caracterização estrutural e locacional do pólo calçadista de São João Batista – SC, o presente trabalho identifica quais são as estratégias de internacionalização utilizadas pelas indústrias do pólo, seus fatores condicionantes e resultantes, e por fim, o aspecto institucional e a perspectiva de uma melhor inserção dessas indústrias no mercado internacional.

## **LISTA DE FIGURAS, QUADROS E GRÁFICOS**

<b>Figura 1: Localização dos municípios que compõem o pólo calçadista de São João Batista – SC, 2005. ....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 2: Distribuição dos estabelecimentos empregadores do setor de calçados por microrregiões no Estado de SC, 1995. ....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 3: Distribuição dos estabelecimentos empregadores do setor de calçados por microrregiões no Estado de SC, 2005. ....</b>	<b>22</b>
<b>Quadro 1: Caracterização das principais instituições de apoio presentes no arranjo produtivo de calçados de São João Batista - SC – 2005. ....</b>	<b>39</b>
<b>Quadro 2: Síntese do processo de análise. ....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 1: Valor Bruto da Produção Industrial e Valor de Transformação Industrial da indústria de calçados de SC, 1996 a 2005. ....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 2: Evolução das exportações da indústria de calçados de SC, 2001 a 2006 (mil US\$ FOB). ....</b>	<b>34</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1: Evolução do número de empresas por tamanho dos estabelecimentos – Pólo calçadista de São João Batista, 2000-2005. ....</b>	<b>20</b>
<b>Tabela 2: Estabelecimentos empregadores por microrregião de SC – Ind. Calçadista de SC, 1995, 2000 e 2005. ....</b>	<b>23</b>
<b>Tabela 3: Empregos formais por segmento de mercado – Ind. Calçadista de SC, 1995, 2000 e 2005. ....</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 4: Estabelecimentos empregadores por porte – Ind. Calçadista de SC, 1995, 2000 e 2005. ....</b>	<b>25</b>
<b>Tabela 5: Trabalhadores formais por porte de empresa – Ind. Calçadista de SC, 1995, 2000 e 2005. ....</b>	<b>25</b>
<b>Tabela 6: Estabelecimentos e empregos diretos por porte empresarial – Pólo calçadista de São João Batista – 2005. ....</b>	<b>26</b>
<b>Tabela 7: Grau de escolaridade dos trabalhadores formais na Ind. calçadista de SC, 1995, 2000 e 2005. ....</b>	<b>27</b>
<b>Tabela 8: Renda média dos trabalhadores formais na Ind. calçadista de SC, 1995, 2000 e 2005. ....</b>	<b>27</b>
<b>Tabela 9: Grau de escolaridade dos trabalhadores formais na Ind. calçadista da microrregião de Tijucas – SC, 1995, 2000 e 2005. ....</b>	<b>28</b>
<b>Tabela 10: Renda média dos trabalhadores formais na Ind. Calçadista da microrregião de Tijucas - SC, 1995, 2000 e 2005. ....</b>	<b>28</b>
<b>Tabela 11: Produção e vendas de calçados de couro por UF – 2006. ....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 12: Receitas e despesas da indústria de calçados de SC, 1996 a 2005 (em mil R\$). ....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 13: Destino das vendas por porte de empresa – pólo calçadista de São João Batista, 2006. ....</b>	<b>33</b>
<b>Tabela 14: Exportações por tipo de produto da Ind. calçadista de SC, 2001, 2003, 2005 e 2007 ( US\$ FOB). ....</b>	<b>35</b>
<b>Tabela 15: Exportações por país da ind. de calçados de SC, 2001, 2003, 2005 e 2006 (US\$ FOB). ....</b>	<b>36</b>



<b>Tabela 16: Exportações por bloco econômico da Ind. Calçadista SC, 2001, 2003, 2005 e 2007 (US\$ FOB).</b> .....	36
<b>Tabela 17: Exportações do Aglomerado Produtivo de SJB – 2006 e 2007 (US\$ FOB).</b> ..	37
<b>Tabela 18: Principais países produtores de calçados<sup>1</sup> – 1999- 2005.</b> .....	38
<b>Tabela 19: Principais países exportadores de calçados – 1999-2004.</b> .....	38
<b>Tabela 20: Empresas da cadeia produtiva pertencentes ao arranjo produtivo de calçados em São João Batista – SC, 2006.</b> .....	39
<b>Tabela 21: Determinantes da competitividade nas Ind. do pólo calçadista de São João Batista, 2006.</b> .....	43

# 1 INTRODUÇÃO

A razão de ser dos governos é o bem-estar do seu povo, da mesma forma que a razão de ser das empresas é o seu desenvolvimento. Para os governos, proporcionar o bem-estar ao povo é um desafio permanente num mundo sempre mais dinâmico. Onde o sucesso de um governo não reside no bem-estar das pessoas, mas na criação das condições necessárias para que suas empresas se desenvolvam num mundo cada dia mais competitivo.

Essa é a lógica e a própria dimensão que tomaram os mercados, que além de cada dia maiores, ficam também cada dia mais próximos e interdependentes. Nesse sentido, “mercados externos” têm se transformado num único e complexo “mercado global”, onde as ações locais estão cada dia mais relacionadas às razões globais. Contudo, apesar da retórica liberalizante dos países centrais para com os demais, a proximidade entre os mercados não elimina barreiras culturais e sobretudo burocráticas, mas exige das empresas um alto nível de competitividade e de competência para que nesse ambiente se consolidem.

Em países periféricos como o Brasil, onde não há uma forte cultura de internacionalização, a participação no mercado externo é mais freqüente por parte de empresas de médio e grande porte, inclusive devido à sua capacidade de fazer frente às diversas barreiras de entrada aos mercados externos. Apesar da indústria calçadista nacional possuir tradição como *player* do mercado mundial, particularmente a indústria calçadista do Vale dos Sinos – RS, cuja a inserção externa remonta à 1968, no caso particular da indústria calçadista da região de Tijucas – SC objeto deste estudo, sua internacionalização além de tardia – data da década de 1990 – é ainda incipiente.

Entretanto, frente ao potencial demonstrado por essa indústria evidente na sua crescente importância regional, esse estudo pretende identificar seu posicionamento no mercado externo – até que ponto suas “ações locais” tem “razões globais” – bem como os fatores determinantes desse posicionamento, e em que medida as barreiras de entrada que se apresentam podem se constituir em fontes de competência.

No sentido de responder a essas perguntas, o capítulo 2 expõe o arcabouço teórico que irá nortear o processo de investigação. O capítulo 3 pretende caracterizar os aspectos estruturais e dinâmicos mais importantes dessa indústria. O capítulo 4 pretende identificar os fatores determinantes e resultantes da estratégia de internacionalização, bem como identificar a atuação institucional nesse processo. Por fim, norteado pela relação entre instituições, eficiência coletiva e inserção internacional, o capítulo 5 faz a reflexão conclusiva do estudo.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

A partir de uma breve análise da estrutura e dinâmica do pólo calçadista de São João Batista, o estudo pretende analisar o papel das instituições na competitividade, e por conseguinte, no processo de internacionalização das indústrias do referido pólo.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

1.1.2.1 Caracterizar o pólo calçadista da região de São João Batista.

1.1.2.2 Verificar os fatores determinantes das estratégias de internacionalização das empresas do pólo calçadista de São João Batista.

1.1.2.3 Analisar os fatores resultantes das estratégias de internacionalização utilizadas pelas empresas do aglomerado.

1.1.2.4 Verificar as perspectivas de desenvolvimento das estratégias atuais de atuação em mercados externos visando ganhos de competitividade do pólo.

## **1.2 Metodologia**

O estudo pretende alcançar os objetivos anteriormente definidos através de análise empírica. Uma vez avaliadas as recentes contribuições teórico-analíticas sobre aspectos que influenciam dimensões de competitividade em estruturas produtivas aglomeradas, tais como cadeias globais de valor, estrutura de governança, interação interfirmas, cooperação, entre outros elementos, serão avaliadas algumas dessas características principais determinantes à ampliação da competitividade externa do conjunto de firmas considerado. Esse processo será realizado através da revisão bibliográfica de autores como Humphrey & Schmitz, Gereffi, Stern, El-Ansary & Coughlan, Kotabe & Helsen, Porter, Suzigan entre outros da área, de dissertações e estudos de autores relacionados, bem como de entrevista com um membro do sindicato que representa a categoria.

No que se refere ao levantamento de dados sobre o pólo de São João Batista, o estudo utilizará pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Na pesquisa de campo foi feita uma entrevista de uma hora e quarenta e sete minutos com o Sindicato Patronal das indústrias de calçados de São João Batista. Foram estudados os dados da indústria calçadista brasileira, catarinense e do arranjo produtivo de São João Batista. Estes dados foram pesquisados junto à entidades de classe, instituições governamentais e em trabalhos acadêmicos já realizados. Os resultados foram obtidos através da combinação e análise comparativa dos dados.

## **2 INSERÇÃO NOS MERCADOS EXTERNOS**

O capítulo está subdividido em duas partes, onde estão expostas as ferramentas teóricas de análise, bem como os conceitos e definições úteis ao desenvolvimento do presente estudo. A exposição busca contextualizar as ferramentas teórico-analíticas no âmbito do objeto de estudo, qual seja, as estratégias de internacionalização das empresas do pólo calçadista de São João Batista.

### **2.1 Internacionalização: Estratégia e Cooperação no Pólo Calçadista de São João Batista**

A atuação internacional de uma empresa pode ser observada de diversas formas, e com diferentes níveis de proximidade entre comprador e fornecedor. Basicamente, as empresas se internacionalizam pela importação, exportação ou pelo investimento direto no exterior – IDE. A empresa que se internacionaliza pela exportação de seus produtos, pode fazê-lo se utilizando de diferentes meios. Uma outra forma, que também se observa em empresas do pólo de São João Batista e de outros pólos importantes do país, a empresa pode se internacionalizar comprando componentes ou adquirindo insumos<sup>1</sup> no exterior. Além desses meios, a empresa pode ainda se internacionalizar através de investimento direto externo – IDE –, estabelecendo-se em outros países de forma direta, pela implantação de subsidiárias, *Joint Ventures*, entre outras formas de atuação individuais ou em conjunto.

Além da importação, exportação e das formas de investimento direto externo citadas anteriormente, Kotabe & Helsen (2000) destacam, como formas de penetração em mercados internacionais, o licenciamento, o *franchising*, e o contrato de produção. Entretanto, outros meios de internacionalização, como os consórcios de exportação e missões empresariais, são observados em estudos como o de Suzigan et al. (2002), constituindo-se também em estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas.

Dentre os vários motivos que levam uma empresa a buscar se inserir no comércio exterior, alguns já citados anteriormente, Bradkey (1991) destaca outros seis tipos de

---

<sup>1</sup> Em vez de “insumos” e “componentes” poderíamos utilizar apenas “insumos”. Optou-se pela utilização de ambas no intuito de ratificar a presença do fator capital financeiro entre os demais fatores.

incentivos: a) não correspondência entre as perspectivas do mercado interno e o potencial produtivo da empresa; b) busca da redução da dependência em relação ao mercado interno; c) aproveitamento de economias de escala e utilização de todo o potencial de produção da firma; d) disponibilidade de produtos para os quais o mercado doméstico apresenta sinais de esgotamento; e) exploração de competência ou especialidade da empresa; e f) acompanhamento de competidores que estão entrando em mercados externos.

Quais sejam os motivos que levem a empresa a buscar os mercados externos, a análise de Porter (1986) contribui no sentido de que a formulação de uma estratégia de internacionalização deve levar em consideração diversas diferenças existentes entre os mercados interno e externo relacionadas a fatores de custo, às características e peculiaridades próprias dos mercados externos, às posições dos governos de outros países, às metas, aos recursos e à capacidade da empresa de supervisionar os concorrentes estrangeiros.

Além das evidências cotidianas ou mesmo das constatações empíricas de diversos trabalhos disponíveis na literatura acerca das circunstâncias em que freqüentemente empresas se inserem no mercado externo, há na literatura teorias que buscam explicar a dinâmica desse processo.

Nesse sentido, os modelos comportamentalistas no campo da literatura da administração se baseiam na idéia de que a internacionalização da firma é um processo gradual, que evolui na medida em que crescem a interação e o envolvimento da firma com o mercado externo. Nesse processo a firma passa por diferentes formas organizacionais, diferentes níveis de conhecimento de mercado e de comprometimento de recursos, evoluindo, por exemplo, da exportação via agentes à exportação via subsidiárias e, finalmente, à instalação fabril no exterior<sup>2</sup>.

Por serem responsáveis pela eficiência do fluxo de produtos, por parte importante do fluxo de informação acerca de demanda e mercado e por tornar os bens acessíveis aos consumidores, a escolha dos intermediários é parte importante da abertura do canal de distribuição dentro da estratégia de internacionalização adotada pela firma. Quanto à sua caracterização, os canais de distribuição podem ser classificados em diretos, semidiretos ou indiretos, de acordo com o número de unidades intermediárias presentes nos canais. Os canais diretos, ou canais de nível zero, são aqueles que possuem um único elo entre consumidor e empresa, já os indiretos possuem vários atacadistas e/ou varejistas entre a empresa e o consumidor. Os canais semidiretos, por sua vez, caracterizam-se por serem compostos apenas

---

<sup>2</sup> Ver Johanson e Vahlne (1977 e 1990).

por um intermediário (AMEIDA, 1999).

Segundo Stern, El-Ansary & Coughlan (1996), os canais de distribuição são formas de desenhar, desenvolver e manter relacionamentos entre os agentes participantes do canal, com o objetivo comum de obter vantagens competitivas sustentáveis em nível individual e coletivo, com planejamento, organização e controle articulado no interior das firmas e entre os agentes envolvidos.

Ainda no âmbito das estratégias de internacionalização, os canais de distribuição têm se revelado importantes ativos estratégicos. “É uma rede que cria valor para os usuários finais, através da geração das utilidades de forma, posse, tempo e lugar” (SUZIGAN et al., 2002). Assim, o canal de distribuição, os contratos e as relações constituem fatores decisivos para a competitividade da indústria. Faz-se necessário que o canal de distribuição seja constantemente aperfeiçoado pelos agentes envolvidos e sofra ajustes para que possa ganhar eficiência oportunizando benefícios individuais e coletivos.

À luz dessa reflexão, é de fundamental importância que as indústrias brasileiras, de modo geral, procurem formas adequadas de se inserir ou de aperfeiçoar sua inserção em mercados externos. Assim compreendido, o desenvolvimento de ativos estratégicos, como os canais de penetração, podem permitir uma atuação mais efetiva no mercado internacional, e gerar externalidades positivas em cadeia, agregando valor aos produtos exportados e favorecendo a consolidação de marcas nacionais no exterior.

## **2.2 Cadeias Globais de Valor**

A indústria calçadista nacional é um setor tradicional importante da economia, expressivamente ligada a uma cadeia global de valor. A partir da década de 1970, o advento da globalização vem promovendo rearranjos produtivos mundiais, com formas organizacionais dinâmicas, linhas de produção especializadas e reduzidas, marcadas por um alto grau de diferenciação de produto. Essas e outras características permitem que a cadeia organize seus elos produtivos entre diversos países de acordo com suas vantagens competitivas. A cadeia compreende as diversas atividades necessárias para se gerar um produto ou serviço: da sua concepção ao consumidor final, e sua posterior reciclagem (KAPLINSKY e MORRIS, 2000). De acordo com Gereffi (1994), uma cadeia global de valor pode ser entendida como um sistema de produção que liga as atividades econômicas das

empresas a redes tecnológicas e organizacionais, permitindo às mesmas desenvolver a produção e a distribuição de um produto específico. A análise de uma cadeia global de valor revela a dinâmica das relações entre os agentes envolvidos, e permite avaliar também os efeitos que essas relações causam no interior das firmas. Nesse sentido, estudos realizados por Humphrey & Schmitz (2000) e Suzigan et al. (2002) indicam que a inserção da empresa numa cadeia global de valor, particularmente a do tipo *buyer-driven*, como é o caso da cadeia de calçados, exige um monitoramento constante do comprador, ou agente por ele designado, sobre o processo produtivo no interior da empresa. A análise da relação entre comprador e produtor revela que da rigidez do comprador, no que concerne ao cumprimento dos parâmetros estabelecidos, decorrem vários transbordamentos de conhecimento e, sobretudo, de competência:

Aqueles produtores que adquirem acesso às empresas liderantes da cadeia tendem a encontrar-se numa íngreme curva de aprendizado. As empresas liderantes são muito exigentes com relação à redução de custos, à melhoria da qualidade e ao aumento da rapidez (e são, portanto impopulares junto à força de trabalho local). Mas elas também transmitem as melhores práticas e proporcionam aconselhamento gratuito (e exercem pressões!) quanto a como melhorar a apresentação, os fluxos de produção e como melhorar as habilidades dos trabalhadores... Existe agora amplo acordo na literatura quanto a que esse efeito melhoria é especialmente significativo para produtores locais que são noviços no mercado global (HUMPHREY & SCHMITZ, 2002).

Esse tipo de relação entre o comprador e o produtor demonstra a posição de fragilidade a que está subordinado o produtor. De outra forma, os transbordamentos oriundos dessa relação representam grandes avanços para fornecedores, principalmente para aqueles localizados em países em desenvolvimento onde a tecnologia e os sistemas de informação são deficientes e cuja competitividade estrutural está baseada em baixos custos de insumos e mão-de-obra barata, como no caso brasileiro citado por Suzigan et al. (2002, p. 19):

Os produtores brasileiros, particularmente os do Vale do Sinos e de Franca, vêm participando dessas cadeias internacionais desde o início da década de 70, quando as empresas assumiram o papel de fornecedores de sapatos masculinos e femininos de couro a esses grandes compradores. Isso representou para a indústria brasileira de calçados como um todo, e para a de Franca em particular, um forte dinamismo, inclusive com avanços significativos na esfera da produção. A interação com os grandes compradores mundiais, na verdade com os escritórios



de comércio (agentes exportadores) que foram montados no Brasil, proporcionou melhorias importantes em termos de tecnologia de processo, qualidade dos produtos e prazos de entrega [...].

Os efeitos positivos de transbordamento descritos acima, entretanto, tratam de ganhos que se restringem à esfera da produção. A análise da distribuição dos ganhos ao longo da cadeia global de produção, particularmente no caso da cadeia do tipo *buyer-driven*, demonstra que os maiores lucros são proporcionados por ativos estratégicos como marca e canais de distribuição, que ficam retidos sob o domínio do líder da cadeia e representam grandes barreiras de entrada.

[...] o desenvolvimento que é proporcionado pelas interações com os grandes compradores raramente ultrapassa a esfera da produção. Ou seja, os produtores desenvolvem relevantes capacitações no que se refere aos processos de produção das mercadorias, em termos da qualidade dos produtos, do cumprimento das especificações e até do desenvolvimento de inovações de processo. Porém, não conseguem avançar sobre outros ativos que conferem valor às mercadorias, como o desenvolvimento de produto e o estabelecimento de ativos comerciais próprios (marca, canais de comercialização e distribuição). Neste caso, a posse desses ativos estratégicos é que confere às empresas a capacidade de comandar a cadeia produtiva, já que, ao contrário das instalações produtivas, não são facilmente reproduzidas em outros contextos. Não por acaso, os grandes compradores reproduzem estruturas produtivas semelhantes em diversas partes do mundo, já que isso lhes garante a capacidade de substituir seus fornecedores sem custos de mudança muito elevados (SUZIGAN et al., 2002, p. 21).

Dessa forma, os produtores de calçados representam um elo frágil da cadeia global. No que se refere às possibilidades de desenvolvimento para os produtores (em geral pequenas e médias empresas localizadas em países em desenvolvimento como China e Brasil), as barreiras quanto à criação de ativos estratégicos representam um real impedimento.

Embora os dois maiores pólos calçadistas de São Paulo, qual sejam, de Franca e Birigui, atuem em segmentos de mercados diferentes do segmento onde atuam as empresas do Vale dos Sinos – RS e de São João Batista – SC, é importante observar no estudo de Suzigan et al. (2002) que o arranjo produtivo de Birigui em São Paulo adota uma estratégia de internacionalização diferenciada. Naquele arranjo produtivo existem algumas grandes empresas com mecanismos próprios de P&D voltados para o desenvolvimento de novos materiais e *design*, e também canais próprios de distribuição e comercialização tanto para a

América Latina quanto para países centrais. Ao mesmo tempo, o arranjo também concentra empresas de menor porte que atuam em conjunto tanto na assimilação de tecnologia, quanto na atuação comercial. Dessa forma, o papel desempenhado por essas grandes empresas tem fundamental importância na estrutura organizacional do arranjo produtivo de Birigui, dados os efeitos de transbordamento que atingem todos os níveis da cadeia.

## **3 O PÓLO CALÇADISTA DE SÃO JOÃO BATISTA**

### **3.1 Breve Histórico**

Surgido na primeira década do século XX com a instalação da primeira sapataria no município, o pólo calçadista de São João Batista se desenvolveu nas décadas seguintes a partir de pequenas produções familiares e com a presença de artesãos vindos do Rio Grande do Sul que passaram seu ofício de geração a geração. Dessa época até o fim do primeiro quinquênio dos anos de 1980, tem-se uma longa fase de construção do arranjo produtivo.

No entanto, o período de maior expansão aconteceu na segunda metade da década de 1980. Nessa época o setor foi bastante favorecido por políticas públicas, como o retorno de ICMS, isenção de IPI, abundância de crédito, e um ambiente macroeconômico favorável oportunizado pelo plano cruzado. Entre estes fatores, o fechamento em 1992 da empresa Usati, produtora de açúcar na microrregião, que empregava cerca de 1.200 trabalhadores, foi um fator particular que contribuiu sobremaneira para o surgimento de novas empresas, pois muitos trabalhadores de posse de recursos financeiros provenientes de demissões passaram a se dedicar a fabricação de calçados.

O pólo chegou a produzir nessa época 20.000 pares por dia e empregar em torno de 4.000 trabalhadores em aproximadamente 300 empresas. Entretanto, no final do ano de 1987, um aumento de 100% no preço do couro, e a dificuldade de repassar o custo ao produto, fez com que o pólo perdesse 35% das suas empresas. Esse período entre a segunda metade dos anos de 1980 e o início dos anos de 1990 pode ser entendido como a segunda fase de constituição desse arranjo produtivo, sendo marcada pela sua rápida expansão.

A terceira fase teve início a partir da segunda metade dos anos 1990 e foi marcada por movimentos de crescimento do número de empresas com processos produtivos e organizacionais modernizantes. Neste contexto, salienta-se que os primeiros anos do Plano Real contribuíram de forma efetiva para o surgimento de novas empresas, ancorado na estabilidade da economia, aquecimento do mercado consumidor, melhoria financeira das empresas, condições creditícias e política cambial apreciada. O fato de as empresas do pólo de São João Batista apenas terem iniciado suas atividades exportadoras na década de 1990, e de maneira bastante tímida, preservou o pólo dos efeitos negativos da conjuntura econômica da época. Entretanto, esse ambiente de abertura econômica e câmbio apreciado foi bastante desfavorável à indústria calçadista nacional no que se refere às exportações.

**Tabela 1: Evolução do número de empresas por tamanho dos estabelecimentos – Pólo calçadista de São João Batista, 2000-2005.**

Ano	Micro	%	Pequena	%	Média	%	Total
2000	79	83	13	14	3	3	95
2001	99	83	19	16	2	2	120
2002	114	84	19	14	3	2	136
2003	120	82	19	13	7	5	146
2004	136	80	25	15	8	5	169
2005	149	77	36	18	9	5	194

Fonte: RAIS/Mtb, 2002, 2003, 2003a, 2004, 2005 apud Seabra, Lins, Cário (2008).

Nos últimos anos o número de empresas fornecedoras à indústria calçadista na região cresceu, contribuindo para uma maior densidade na divisão de trabalho local, aumentando também os serviços prestados pela infra-estrutura de apoio a esta atividade econômica. A partir do ano 2000 o número de estabelecimentos no pólo cresceu significativamente, conforme demonstrado na **Tabela 1**. Estas empresas passaram a buscar tendências de moda e novos *designs*, sobretudo no mercado externo, realizando visitas a feiras e exposições nacionais e internacionais.

## 3.2 Caracterização

Esta seção está subdividida em dois itens, tendo como objetivo caracterizar a estrutura que compõe o pólo calçadista de São João Batista – SC.

### 3.2.1 Estrutura

Santa Catarina exportou 24.7 milhões de dólares em 2007, é o terceiro maior produtor do país de calçados femininos de couro, registra 321 empresas estabelecidas que geram 5696 empregos diretos, segundo dados da RAIS – MTE (2005). No contexto da indústria calçadista catarinense, o pólo de São João Batista ocupa uma posição importante conforme será mostrado a seguir (SEBRAE; CECEX/MDIC; FIESC, 2008).

### Localização

Conforme ilustrado na **Figura 1**, a microrregião de Tijucas é composta pelos municípios de Tijucas, Canelinha, São João Batista, Nova Trento e Major Gercino. Dentre os municípios que conformam o Arranjo Produtivo Calçadista, a cidade de São João Batista apresenta a indústria calçadista como sua principal atividade econômica, aglomerando aproximadamente 93% das 194 empresas calçadistas desta microrregião. Sua população é de aproximadamente 20 mil habitantes, e localiza-se 60 km ao norte da capital do Estado, Florianópolis.

**Figura 1: Localização dos municípios que compõem o pólo calçadista de São João Batista – SC, 2005.**

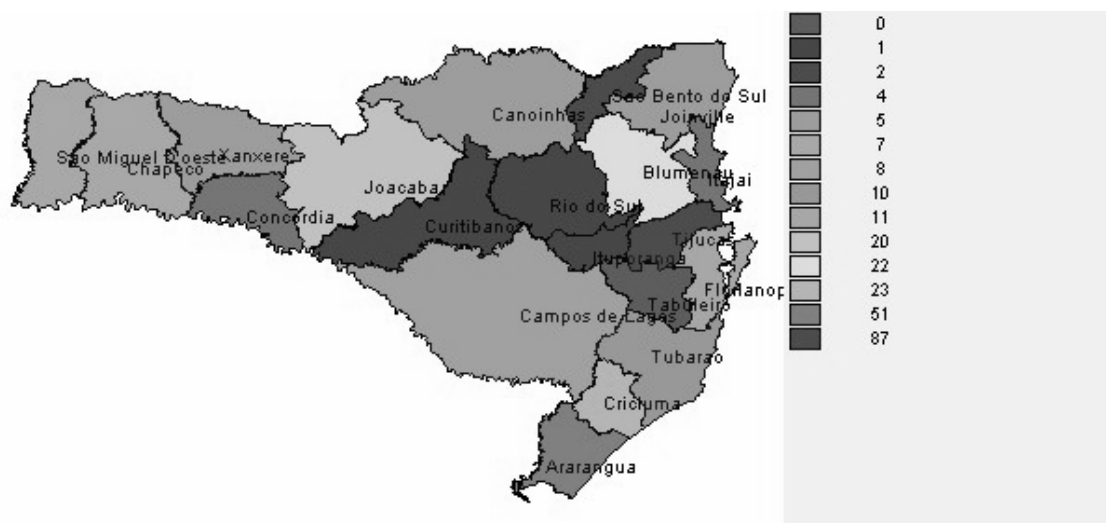


Fonte: Governo do Estado de Santa Catarina.

### Indústria e Emprego – Estado e Microrregião de Tijucas

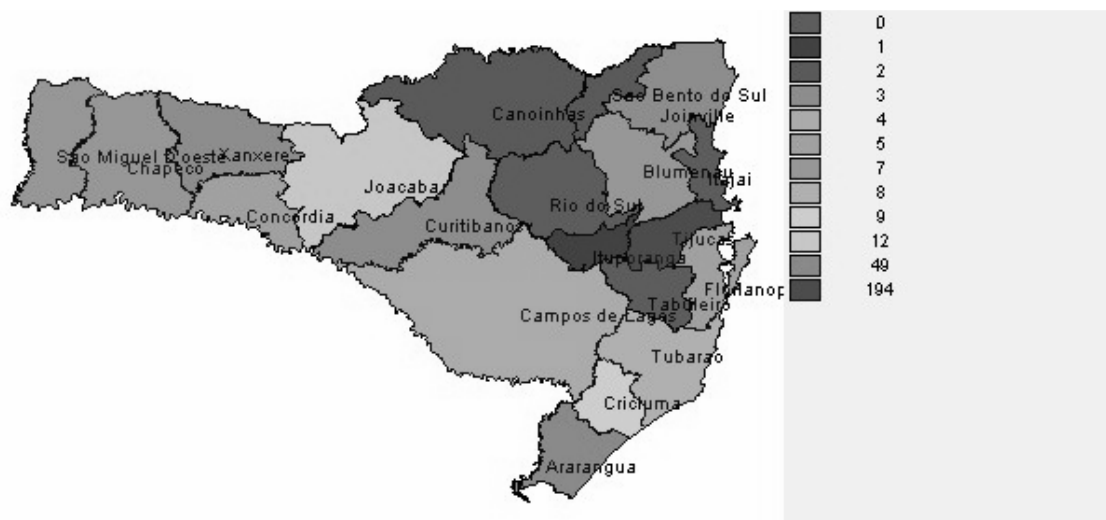
As **Figuras 2 e 3** a seguir apresentam a distribuição dos estabelecimentos voltados à fabricação de calçados por microrregião, considerando os anos de 1995 e 2005. Os dados indicam um aumento expressivo no número de estabelecimentos na microrregião de Tijucas, crescendo de 87 para 194 empresas no período. Algumas microrregiões, como no caso de Florianópolis, Tubarão e Criciúma, registraram uma significativa redução do número de estabelecimentos. Na microrregião de Araranguá, a indústria calçadista demonstra certa estagnação, ao manter-se praticamente inalterada no período, registrando uma pequena redução, de 51 para 49 empresas.

**Figura 2: Distribuição dos estabelecimentos empregadores do setor de calçados por microrregiões no Estado de SC, 1995.**



Fonte: RAIS do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE.

**Figura 3: Distribuição dos estabelecimentos empregadores do setor de calçados por microrregiões no Estado de SC, 2005.**



Fonte: RAIS do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE.

Conforme ilustra a **Tabela 2**, o período de 1995 a 2005 registrou um crescimento de 17% no número de estabelecimentos e uma mudança na distribuição dos estabelecimentos produtores no Estado. No ano de 1995 havia menor concentração espacial, pois a microrregião de Tijucas detinha 31,7% do total dos estabelecimentos, a microrregião de Araranguá 18,6% e outras três microrregiões possuíam participações próximas de 8%.

Em 2005, a microrregião de Tijucas passou a concentrar a produção de calçados com 60% dos estabelecimentos produtores do Estado, seguida pela microrregião de Araranguá com 15,3%. Juntas, essas duas microrregiões concentravam 75% dos estabelecimentos do Estado. Das 321 empresas localizadas em Santa Catarina em 2005, 280 são especializadas na produção de calçados de couro, o que evidencia o segmento de mercado onde atuam 87% desses estabelecimentos. Entre 1995 e 2005, o número de empresas na microrregião de Tijucas cresceu 122%, passando de 87 para 194 empresas. Nas demais microrregiões houve decréscimo ou estabilização (SEABRA, LINS, CÁRIO, 2008).

**Tabela 2: Estabelecimentos empregadores por microrregião de SC – Ind. Calçadista de SC, 1995, 2000 e 2005.**

	1995			2000			2005		
	Couro	Outros	Total	Couro	Outros	Total	Couro	Outros	Total
Tijucas	86	1	87	93	2	95	171	23	194
Araranguá	42	9	51	45	3	48	46	3	49
Joaçaba	18	2	20	17	2	19	10	2	12
Criciúma	22	1	23	12	1	13	8	1	9
Tubarão	8	2	10	8	2	10	7	1	8
São Miguel D'oeste	3	4	7	7	1	8	4	3	7
Chapecó	3	4	7	7	2	9	6	1	7
Blumenau	17	5	22	14	4	18	5	2	7
Concórdia	3	1	4	3	1	4	3	2	5
Florianópolis	8	3	11	7	1	8	4	1	5
Xanxerê	5	0	5	3	1	4	2	1	3
Canoinhas	4	1	5	2	3	5	1	1	2
Outros	16	6	22	12	3	15	13	0	13
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>39</b>	<b>274</b>	<b>230</b>	<b>26</b>	<b>256</b>	<b>280</b>	<b>41</b>	<b>321</b>

Fonte: RAIS do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE apud Seabra, Lins, Cário (2008).

Nota: A classe de calçados outros se refere aos calçados de qualquer material, plástico e outros, segundo a classificação CNAE 95.

De acordo com a **Tabela 3**, o número de trabalhadores passou de 3.735 em 1995 para 5.696 dez anos mais tarde, indicando um crescimento de 52,5%. A microrregião de Tijucas detinha 69,4% dos trabalhadores em 2005, seguida das microrregiões de Araranguá com 8,8% e Chapecó com 8,7% do total do Estado.

**Tabela 3: Empregos formais por microrregião e segmento de mercado – Ind. Calçadista de SC, 1995, 2000 e 2005.**

	1995			2000			2005		
	Couro	Outros	Total	Couro	Outros	Total	Couro	Outros	Total
Tijucas	1225	124	1349	1507	14	1521	3805	149	3954
Araranguá	835	295	1130	948	7	955	463	40	503
Joaçaba	300	1	301	456	59	515	161	17	178
Criciúma	186	1	187	43	0	43	50	1	51
Tubarão	157	48	205	57	2	59	12	0	12
São Miguel D'oeste	6	16	22	45	6	51	21	21	42
Chapecó	3	186	189	131	173	304	370	129	499
Blumenau	34	22	56	118	65	183	18	65	83
Concórdia	51	9	60	68	7	75	35	37	72
Florianópolis	50	17	67	22	5	27	23	4	27
Xanxerê	17	0	17	5	173	178	11	177	188
Canoinhas	60	1	61	40	7	47	46	2	48
Outros	82	9	91	33	8	41	39	0	39
<b>Total</b>	<b>3006</b>	<b>729</b>	<b>3735</b>	<b>3473</b>	<b>526</b>	<b>3999</b>	<b>5054</b>	<b>642</b>	<b>5696</b>

Fonte: RAIS do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE apud Seabra, Lins, Cário (2008).

Nota: A classe de calçados outros se refere aos calçados de qualquer material, plástico e outros, segundo a classificação CNAE 95.

No que se refere à disposição dos empregos na indústria calçadista de Santa Catarina, a microrregião de Tijucas apresentou um acréscimo de 193% no período 1995 a 2005. Outras microrregiões que apresentaram crescimento expressivo do emprego foram as de Chapecó e de Xanxerê. Apesar da manutenção do número de estabelecimentos na região de Chapecó, houve um crescimento de 164% no número de trabalhadores entre 1995 e 2005, o que pode indicar a presença de estabelecimentos de maior porte no período recente. O mesmo acontece na região de Xanxerê onde o número de empregados aumentou de 17 para 188 pessoas, mesmo tendo sido registrada uma redução de cinco para três estabelecimentos no período.

Com exceção das microrregiões de Tijucas, Chapecó e Xanxerê, a diminuição do número de estabelecimentos na maioria das demais microrregiões, associada às pequenas oscilações no número de empregos, demonstra que a indústria calçadista catarinense vem se desenvolvendo com crescente importância dessas três microrregiões em detrimento da queda da atividade do setor nas demais localidades (SEABRA, LINS, CÁRIO, 2008).

Quanto ao porte dos estabelecimentos dos produtores de calçados em Santa Catarina, 96% do total são de pequeno porte e 4% são de médio porte, não havendo, portanto, a ocorrência de empresas de grande porte no Estado. Conforme a **Tabela 4**, no período de 1995 a 2005 ocorreu um aumento de 47 estabelecimentos, sendo 30 microempresas, 13 de pequenas empresas e 4 empresas de médio porte. Essa evolução é consequência da tendência de flexibilização e segmentação do processo produtivo, cujas etapas de produção pode se alternar entre empresas de médio porte e pequenos ateliês. O baixo investimento inicial é um dos



fatores que favorecem a grande quantidade de pequenas empresas familiares nesse segmento (SEABRA, LINS, CÁRIO, 2008).

**Tabela 4: Estabelecimentos empregadores por porte – Ind. Calçadista de SC, 1995, 2000 e 2005.**

	1995			2000			2005		
	Couro	Outros	Total	Couro	Outros	Total	Couro	Outros	Total
Micro	197	33	230	193	22	215	225	35	260
Pequeno	33	3	36	30	2	32	45	4	49
Médio	5	3	8	7	2	9	10	2	12
Grande	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ignorado	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>39</b>	<b>274</b>	<b>230</b>	<b>26</b>	<b>256</b>	<b>280</b>	<b>41</b>	<b>321</b>

Fonte: RAIS do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE apud Seabra, Lins, Cário (2008).

Nota: A classe de calçados outros se refere aos calçados de qualquer material, plástico e outros, segundo a classificação CNAE 95.

De acordo com a **Tabela 5**, no ano de 2005 as médias empresas detinham o maior contingente de trabalhadores, com 40,8% do total, seguido das empresas de pequeno porte, com 35,6%, e das microempresas, responsáveis por 23% do emprego. A variação no período de 1995 a 2005 aponta um aumento na participação do emprego nas microempresas de 18,7% para 23,1%. As empresas de médio porte também registraram aumento, embora menor, de 36,3% em 1995 para 40,8% em 2005. De outra forma, as empresas de pequeno registraram redução da sua participação no emprego de 45,6% em 1995 para 35,6% em 2005.

Com relação ao número médio de trabalhadores por estabelecimento, houve crescimento da média de 3 para 5 trabalhadores nas microempresas; de 169 para 193 trabalhadores nas empresas de médio porte, ao passo que nas empresas de pequeno porte a média de trabalhadores por estabelecimento caiu de 47 em 1995 para 41 trabalhadores no ano de 2005 (SEABRA, LINS, CÁRIO, 2008).

**Tabela 5: Trabalhadores formais por porte de empresa – Ind. Calçadista de SC, 1995, 2000 e 2005.**

	1995			2000			2005		
	Couro	Outros	Total	Couro	Outros	Total	Couro	Outros	Total
Micro	566	110	676	899	93	992	1200	147	1347
Pequena	1575	128	1703	1406	87	1493	1837	189	2026
Média	865	491	1356	1168	346	1514	2017	306	2323
Grande	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ignorado	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>3006</b>	<b>729</b>	<b>3735</b>	<b>3473</b>	<b>526</b>	<b>3999</b>	<b>5054</b>	<b>642</b>	<b>5696</b>

Fonte: RAIS do Ministério do Trabalho e Emprego – TEM apud Seabra, Lins, Cário (2008).

Nota: A classe de calçados outros se refere aos calçados de qualquer material, plástico e outros, segundo a classificação CNAE 95.

A **Tabela 6** mostra que o município de São João Batista é o grande produtor e empregador do arranjo produtivo, com 93% do total das empresas. Juntas elas absorvem 89% da mão-de-obra do pólo. Destas, 77% são microempresas e empregam 20% da mão-de-obra. 18% das empresas de São João Batista são de pequeno porte e empregam 35% da mão-de-obra total. Apesar de pouco mais de 4% das empresas do município ser de médio porte, elas são responsáveis por mais de 34% de todos os empregos diretos do pólo. As demais empresas localizadas nos municípios de Nova Trento, Tijucas, Canelinha e Major Gercino representam 7% das empresas do pólo e concentram 11% da mão-de-obra empregada, destacando-se entre estes o município de Nova Trento que concentra pouco mais de 4% das empresas empregando quase 10% da mão-de-obra total empregada no pólo (SEABRA, LINS, CÁRIO, 2008).

**Tabela 6 – Estabelecimentos e empregos diretos por porte empresarial – Pólo calçadista de São João Batista – 2005**

Municípios	Estabelecimentos					Trabalhadores					QL
	Mic	Peq	Méd.	Grd	Total	Mic	Peq	Méd.	Grd	Total	
São João Batista	140	33	8	0	181	784	1375	1360	0	3519	62,08
Nova Trento	7	1	1	0	9	39	21	315	0	375	27,85
Tijucas	2	0	0	0	2	0	27	0	0	27	0,40
Canelinha	0	1	0	0	1	0	21	0	0	21	1,88
Major Gercino	0	1	0	0	1	12	0	0	0	12	49,75
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>36</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>194</b>	<b>835</b>	<b>1444</b>	<b>1675</b>	<b>0</b>	<b>3954</b>	<b>35,27</b>

Fonte: RAIS – MTE (2005) apud Seabra, Lins, Cário (2008).

Sobre o tipo de produto e o segmento de mercado onde atuam essas empresas, a Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE) do FIBGE mostra que em 2005 as empresas calçadistas do arranjo apresentam a seguinte distribuição produtiva: 88,4% são especializadas na fabricação de calçados de couro; 11,0% são especializadas na fabricação de calçados de outros materiais; e as empresas especializadas na fabricação de tênis de qualquer material e na fabricação de calçados de plástico, apresentam juntas uma participação menor que 1%. Relacionando o segmento de mercado à mão-de-obra ocupada com base na classificação CNAE, tem-se que 96% da mão-de-obra está ocupada nas empresas especializadas na fabricação de calçados de couro, e os 4% restantes estão concentrados na fabricação de calçados de outros materiais (SEABRA, LINS, CÁRIO, 2008).

Sobre o grau de escolaridade dos trabalhadores da indústria calçadista, os dados da **Tabela 7** apontam para uma melhoria. De 1995 para 2005 a porcentagem de empregados analfabetos reduziu de 3,3% para 0,4%. Os empregados que possuíam o ensino fundamental completo ou incompleto representavam 42,3% do total em 1995, e em 2005 representavam

apenas 11%. Dentre os empregados que possuíam a oitava série, a participação que era de 40% em 1995 passou a 49,6% em 2005. Os trabalhadores com segundo grau passaram de 10% para 36,7% no período (SEABRA, LINS, CÁRIO, 2008).

**Tabela 7: Grau de escolaridade dos trabalhadores formais na Ind. calçadista de SC, 1995, 2000 e 2005.**

	1995			2000			2005		
	Couro	Outros	Total	Couro	Outros	Total	Couro	Outros	Total
Analfabeto	117	4	121	16	0	16	23	2	25
4ª série incompl.	404	15	419	148	13	161	116	8	124
4ª série compl.	763	400	1163	627	134	761	413	65	478
8ª série incompl.	645	122	767	1158	146	1304	956	138	1094
8ª série compl.	638	95	733	866	115	981	1575	156	1731
2º grau incompl.	186	39	225	351	74	425	761	113	874
2º grau compl.	107	46	153	243	37	280	1074	141	1215
Sup. incompl.	119	5	124	42	2	44	88	12	100
Sup. Compl.	17	3	20	22	5	27	48	7	55
Ignorado	10	0	10	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>3006</b>	<b>729</b>	<b>3735</b>	<b>3473</b>	<b>526</b>	<b>3999</b>	<b>5054</b>	<b>642</b>	<b>5696</b>

Fonte: RAIS do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE apud Seabra, Lins, Cário (2008).

Nota: A classe de calçados outros se refere aos calçados de qualquer material, plástico e outros, segundo a classificação CNAE 95.

Nas demais microrregiões foram verificadas quedas ou pequenos aumentos absolutos no emprego, o que associado com a diminuição do número de estabelecimentos na grande maioria das microrregiões mostra a perda de importância da atividade nas mesmas, com exceção para as microrregiões de Tijucas, Chapecó e Xanxerê.

**Tabela 8: Renda média dos trabalhadores formais na Ind. calçadista de SC, 1995, 2000 e 2005.**

	1995			2000			2005		
	Couro	Outros	Total	Couro	Outros	Total	Couro	Outros	Total
Até 0,5 S.M.	4	1	5	7	0	7	0	1	1
De 0,51 a 1 S.M.	300	55	355	82	4	86	65	13	78
De 1 a 1,5 S.M.	664	167	831	877	197	1074	1901	392	2293
De 1,5 a 2 S.M.	1335	321	1656	2043	226	2269	1513	147	1660
De 2 a 3 S.M.	365	112	477	318	83	401	1120	59	1179
De 3 a 4 S.M.	123	34	157	70	7	77	293	15	308
De 4 a 5 S.M.	83	12	95	29	4	33	75	3	78
De 5 a 7 S.M.	39	9	48	22	0	22	37	4	41
De 7 a 10 S.M.	14	4	18	20	2	22	22	5	27
De 10 a 15 S.M.	20	3	23	2	0	2	1	0	1
De 15 a 20 S.M.	4	3	7	0	0	0	3	0	3
Mais de 20 S.M.	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Ignorado	54	8	62	3	3	6	24	3	27
<b>Total</b>	<b>3006</b>	<b>729</b>	<b>3735</b>	<b>3473</b>	<b>526</b>	<b>3999</b>	<b>5054</b>	<b>642</b>	<b>5696</b>

Fonte: RAIS do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE apud Seabra, Lins, Cário (2008).

Nota: A classe de calçados outros se refere aos calçados de qualquer material, plástico e outros, segundo a classificação CNAE 95.

No que tange à remuneração dos trabalhadores, em 1995 aqueles que recebiam até um salário mínimo representavam 9,7% do total dos empregados. Em 2005 esse percentual caiu para 1,4%. Os trabalhadores com remuneração entre 1 a 2 salários mínimos passaram de 66,6% em 1995 para 69,4% em 2005. A quantidade de empregados que recebia entre 2 e 4 salários mínimos também cresceu, de 17,2% em 1995 para 22,6% em 2005. Esses dados, apesar de revelarem uma melhora da remuneração da mão-de-obra do setor no Estado, ainda estão abaixo do nível praticado em indústrias calçadistas importantes, como por exemplo as do Rio Grande do Sul, de São Paulo e de Minas Gerais (SEABRA, LINS, CÁRIO, 2008; ABICALÇADOS, 2008).

**Tabela 9: Grau de escolaridade dos trabalhadores formais na Ind. calçadista da microrregião de Tijucas – SC, 1995, 2000 e 2005.**

	1995			2000			2005		
	Couro	Outros	Total	Couro	Outros	Total	Couro	Outros	Total
Analfabeto	3	2	5	1	0	1	22	1	23
4ª série incompl.	45	0	45	32	0	32	102	1	103
4ª série compl.	261	53	314	270	0	270	298	3	301
8ª série incompl.	242	41	283	407	3	410	645	30	675
8ª série compl.	443	19	462	413	7	420	1220	56	1276
2º grau incompl.	134	3	137	212	4	216	616	36	652
2º grau compl.	74	5	79	130	0	130	797	19	816
Sup. incompl.	13	0	13	26	0	26	65	1	66
Sup. Compl.	10	1	11	16	0	16	40	2	42
Ignorado	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1225</b>	<b>124</b>	<b>1349</b>	<b>1507</b>	<b>14</b>	<b>1521</b>	<b>3805</b>	<b>149</b>	<b>3954</b>

Fonte: RAIS do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE apud Seabra, Lins, Cário (2008).

Nota: A classe de calçados outros se refere aos calçados de qualquer material, plástico e outros, segundo a classificação CNAE 95.

**Tabela 10: Renda média dos trabalhadores formais na Ind. Calçadista da microrregião de Tijucas - SC, 1995, 2000 e 2005.**

	1995			2000			2005		
	Couro	Outros	Total	Couro	Outros	Total	Couro	Outros	Total
Até 0,5 S.M.	0	0	0	5	0	5	0	0	0
De 0,51 a 1 S.M.	4	0	4	5	0	5	14	1	15
De 1 a 1,5 S.M.	121	4	125	104	0	104	1015	78	1093
De 1,5 a 2 S.M.	677	104	781	1201	14	1215	1322	42	1364
De 2 a 3 S.M.	200	5	205	112	0	112	1057	23	1080
De 3 a 4 S.M.	93	4	97	43	0	43	266	4	270
De 4 a 5 S.M.	62	2	64	15	0	15	66	0	66
De 5 a 7 S.M.	33	3	36	10	0	10	28	0	28
De 7 a 10 S.M.	9	0	9	9	0	9	17	0	17
De 10 a 15 S.M.	19	0	19	1	0	1	1	0	1
De 15 a 20 S.M.	4	1	5	0	0	0	3	0	3
Mais de 20 S.M.	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Ignorado	2	1	3	2	0	2	16	1	17
<b>Total</b>	<b>1225</b>	<b>124</b>	<b>1349</b>	<b>1507</b>	<b>14</b>	<b>1521</b>	<b>3805</b>	<b>149</b>	<b>3954</b>

Fonte: RAIS do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE apud Seabra, Lins, Cário (2008).

Nota: A classe de calçados outros se refere aos calçados de qualquer material, plástico e outros, segundo a classificação CNAE 95.

Fatos recentes como a transferência e implantação de novas plantas produtivas fora dos cinco municípios que compõem o pólo, vêm apontando para o agravamento da situação de escassez de mão-de-obra na região como um sério entrave ao crescimento dessa indústria. Nesse sentido, a maior atenção dada à análise do emprego e renda na indústria do Estado e da Microrregião também busca evidências estatísticas desse fato.

A análise do grau de escolaridade revelou semelhança entre os dados do Estado e da Microrregião de Tijucas conforme as **Tabelas 9 e 7**. No que se refere à remuneração, as **Tabelas 10 e 8** mostram que em 2005 os trabalhadores que recebiam remuneração inferior a dois salários mínimos representavam 70,8% do total no Estado e 62,5% na microrregião de Tijucas, e aqueles com remuneração entre 2 e 4 salários mínimos representavam 26,1% no Estado e 34,1% na microrregião de Tijucas. Esses dados revelam uma melhora expressiva da remuneração do pólo em relação ao Estado. Os dados sobre emprego e renda, aliados aos 122% de crescimento no número de empresas integrantes do pólo, ocorrido no período verificado, são evidências que, somadas àquelas apontadas anteriormente, reforçam a hipótese de escassez de mão-de-obra na região.

Uma análise mais precisa sobre a disponibilidade de mão-de-obra na região demandaria informações como nível de informalidade, produtividade, e a construção de variáveis ainda mais distantes dos objetivos desse trabalho. Segundo Amorin, 2008 o Sindicato – SINCASJB – desta instituição em parceria com o SEBRAE está desenvolvendo um sistema de informações sobre o setor (a princípio consistirá em um censo), a fim de melhorar a disponibilidade e confiabilidade de informações referentes ao pólo.

Dada a sua característica de indústria tradicional intensiva em mão-de-obra, sobretudo no segmento de calçados femininos de couro, caso do pólo de São João Batista, a disponibilidade e custo desse insumo representa um fator determinante da competitividade do setor e do aglomerado. Nesse sentido tem sido registrada nos últimos anos uma transferência de produção da região sul em direção às regiões norte e nordeste, e até mesmo a transferência de empresas para a china (AMORIN, 2008).

Particularmente no caso do pólo de São João Batista, a migração ou a crescente instalação de plantas produtivas fora da região de Tijucas não apenas diminui a importância do pólo em nível estadual e nacional, como também prejudica efeitos de sinergia no funcionamento da cadeia. O distanciamento entre as empresas nas diversas regiões do Estado dificulta a coordenação das ações institucionais, compromete benefícios de cooperação inter-empresas, e prejudica sobremaneira o desenvolvimento conjunto de fatores chave de

agregação de valor, como a instalação na região de centros de pesquisa e desenvolvimento, canais eficientes de distribuição no exterior, constituição de marca, entre outras ações pretendidas pelo sindicato (SINCASJB), mas que dependem de uma forte articulação entre os agentes para mobilizar os recursos necessários.

### Produção Industrial

A fim de situar o Pólo de São João Batista no contexto na indústria estadual e nacional de calçados, serão apresentados alguns dados a seguir.

**Tabela 11 - Produção e vendas de calçados de couro por UF - 2006**

Produto e UF	Produção		Vendas	
	Quantidade	Valor (1 000 R\$)	Quantidade	Valor (1 000 R\$)
* Calçados femininos de couro	<b>158 247 374</b>	<b>4 584 569</b>	<b>150 819 860</b>	<b>4 329 277</b>
Ceará	17 039 854	505 673	17 235 604	512 419
Paraíba	369 052	3 136	340 216	2 866
Pernambuco	220 167	3 826	206 711	3 719
Bahia	5 744 688	131 320	6 593 920	153 046
Minas Gerais	2 608 054	62 686	2 530 062	60 643
São Paulo	10 095 008	220 104	10 114 942	220 531
Santa Catarina	12 739 372	114 571	12 466 401	107 669
Rio Grande do Sul	108 018 789	3 518 578	99 943 411	3 244 262
Goiás	262 000	4 954	239 039	4 374
Outras	1 150 390	19 720	1 149 554	19 748

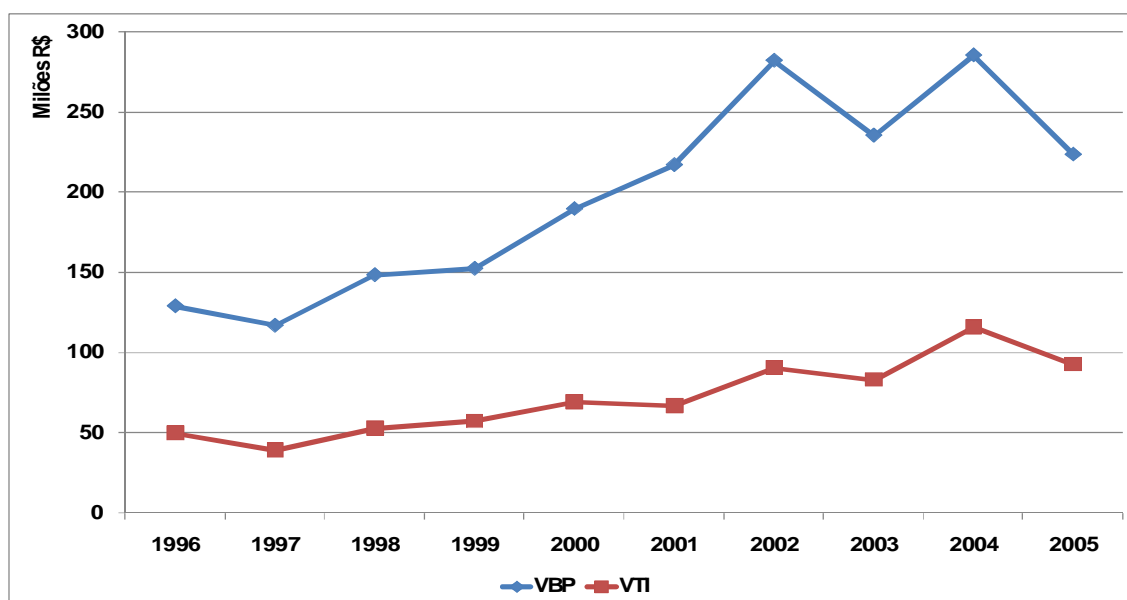
Fonte: IBGE 2008 \* Inclui sapatos, botas, sandálias, chinelos, etc., - femininos - exceto tênis e calçados para uso profissional.

De acordo com a **Tabela 11**, atrás apenas do Rio Grande do Sul (com 108 milhões de pares produzidos em 2006), cujo pólo calçadista do Vale dos Sinos – RS é o mais tradicional e importante produtor de calçados do país, a indústria catarinense produziu em 2006, 12,7 milhões de pares de calçados nesse segmento – calçados femininos de couro. Grande responsável pelo desempenho de Santa Catarina, a produção do pólo de São João Batista quase dobrou entre 2003 e 2005 passando de 4,4 milhões para 8,6 milhões de pares em 2005 tendo representado mais de 67% da produção estadual nesse ano (SEBRAE, 2008; SINCASJB, 2008). Segundo dados do SINCASJB, (2008) e do SEBRAE, (2007), o pólo produz atualmente 1,8 milhões de pares de calçados ao mês onde a produção de calçados femininos de couro representa 92% desse montante, e sendo que 89% são vendidos no mercado interno enquanto 11% são destinados ao mercado externo. Outro dado importante foi a produtividade por empregado, que cresceu aproximadamente 36% no período de 2003 a

2005 (SEBRAE, 2008). Indicador importante de competitividade, esse aumento de produtividade pode ser interpretado de diferentes formas. Como reflexo de melhorias de gestão, assimilação de novas tecnologias, qualificação de mão-de-obra, ou uma combinação desses entre outros fatores (SEBRAE, 2008).

Influenciado pelo crescimento do pólo, o conjunto da indústria calçadista catarinense também registrou forte crescimento na maioria dos anos abaixo analisados. O **Gráfico 1** e a **Tabela 12** mostram o valor da transformação industrial – VTI – no período entre 1996 e 2005. O VTI decorre da diferença entre Valor Bruto da Produção (VBP) e o Custos das Operações Industriais (COI). O VBP corresponde à multiplicação da quantidade produzida pelo preço de venda, ao passo que o COI provém de custos ligados diretamente à produção industrial.

Utilizando um índice de evolução com base em 1996 (1996 = 100), o mesmo atingiu 233 em 2004, recuando para 186 no ano seguinte. Cabe destacar que o COI apresentou crescimento nos seus valores em cinco anos do período. Portanto, a evolução positiva do VTI decorre possivelmente do ganho de produtividade citado há pouco, ou de repasse do aumento dos custos para os preços dos produtos ou de ganhos de produtividade (SEABRA, LINS, CÁRIO, 2008).



**Gráfico 1: Valor Bruto da Produção Industrial e Valor de Transformação Industrial da indústria de calçados de SC, 1996 a 2005.**

Fonte: Pesquisa Industrial Anual – IBGE apud Seabra, Lins, Cário (2008).

Nota: Os dados foram deflacionados pelo IPA-OG – Têxtil, Vestuário e Calçados.

**Tabela 12: Receitas e despesas da indústria de calçados de SC, 1996 a 2005 (em mil R\$)**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
	1288	1177	1471	1511	1827	2169	2835	2374	2842	2239
Total de receitas líquidas de vendas	94	03	29	73	34	72	86	26	10	66
Receita líquida de vendas de atividades industriais	1280	1176	1470	1509	1825	2166	2810	2353	2827	2229
Receita líquida de vendas de atividades não industriais	53	82	72	79	70	17	58	76	63	67
	839	21	57	194	166	357	2530	2050	1447	999
Total de custos e despesas	1216	1075	1315	1361	1814	2166	2665	2232	2541	2033
Total de custos das operações industriais	83	21	94	58	74	06	31	67	44	34
Salários, retiradas e outras remunerações	7936	7797	9581	9535	1205	1501	1916	1524	1694	1311
Encargos sociais e trabalhistas, indenizações e benefícios	0	4	3	2	02	44	09	04	99	35
Custos com consumo de matérias primas, etc.	1704	1382	1629	1788	2377	2479	3195	3358	3698	3766
Valor bruto da produção industrial	0	0	3	5	1	2	4	8	3	3
									1071	
	5882	4236	4975	4858	5961	6273	7787	8741	1	9517
Valor da transformação industrial	7608	7292	8810	8565	1120	1400	1754	1406	1549	1184
	4	7	9	5	20	28	20	43	52	71
	1291	1170	1485	1525	1897	2170	2822	2355	2855	2236
	41	91	69	69	62	29	05	36	14	70
	4978	3911	5275	5721	6926	6688	9059	8313	1160	9253
	1	7	6	8	0	5	7	2	15	5

Fonte: Pesquisa Industrial Anual – IBGE apud Seabra, Lins, Cário (2008).

Nota: Os dados foram deflacionados pelo IPA-OG – Têxtil, Vestuário e Calçados.

### Insumos

Além da mão-de-obra já estudada anteriormente, no que se refere aos principais insumos da indústria calçadista, tem crescido a capacidade de fornecimento local de componentes do calçado e de acessórios, sendo que atualmente a quase totalidade do fornecimento é local. Entretanto, os insumos que mais agregam valor ao produto como couro, materiais sintéticos, máquinas e equipamentos, são na maior parte adquiridos no Rio Grande do Sul e São Paulo (AMORIN, 2008).

### Mercado Consumidor

Diferentemente do Rio Grande do Sul, que tradicionalmente tem no mercado externo seu principal mercado consumidor, a indústria calçadista de Santa Catarina tem o mercado interno como sendo o principal destino das suas vendas. Entre as regiões, o Nordeste é o principal mercado consumidor absorvendo 46% das vendas. Em seguida vem a região Sudeste com 25%, a região Norte com 16% e a região Sul com 10%. Para o mercado externo o Estado exportou em 2007 um volume de mais 24 milhões de dólares, tendo como seus principais mercados a Alemanha, a Itália, os Estados Unidos e países do MERCOSUL. Em ambos os



mercados predominam as vendas a varejo através de representantes comerciais, agentes e feiras do setor.

### Mercado Interno

Buscando se consolidar no mercado interno à margem da competição com grandes *players* nacionais do setor, a indústria catarinense está fortemente amparada nas regiões Nordeste, Sudeste, Norte e Sul, que representam respectivamente 46%, 25%, 16% e 10% das vendas totais. O grande peso das micro e pequenas empresas na configuração da indústria, no Estado e no pólo, indica que há dificuldades competitivas com relação a fontes importantes de agregação de valor, como, por exemplo, canais de distribuição, desenvolvimento de produto e marketing, ativos estratégicos cujos altos custos são mais facilmente diluídos por médias e grandes empresas (SUZIGAN, 2002). Nesse sentido, essas regiões possuem fatores naturais como o clima, e econômico-sociais como o poder aquisitivo, cujo perfil de produto favorece a competitividade das micro e pequenas empresas no que se refere ao desenvolvimento de coleções e diferenciação de produto. Na questão da agregação de valor por marca, a atuação das indústrias do aglomerado produtivo de São João Batista no mercado interno, tem sido marcada pela busca crescente de diferenciação de produto e pela consolidação de suas marcas próprias (AMORIN, 2008).

**Tabela 13: Destino das vendas por porte de empresa – pólo calçadista de São João Batista, 2006.**

	%		
Destino	Micro	Pequena	Média
Local	1,3	0,7	0,2
Estado	22,6	19,8	6,3
Brasil	73,5	77,8	80,0
Exportação	2,6	1,7	13,5
Total	100,0	100,0	100,0
Amostra	16	7	8

Fonte: Seabra, Lins, Cário (2008).

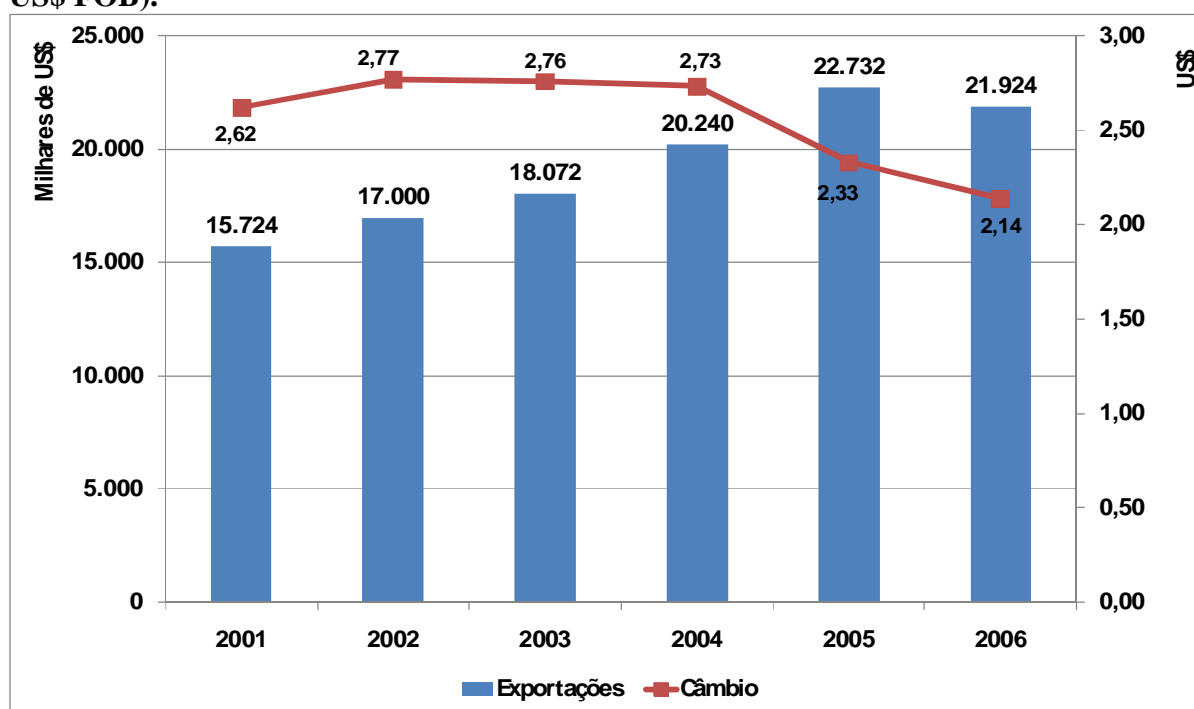
Os dados da **Tabela 13** mostram certa semelhança de mercado entre os três diferentes portes de empresa. As microempresas apresentam pequena elevação no volume de vendas no mercado local em relação às demais, enquanto que as pequenas e médias empresas atuam mais fortemente em outras regiões. A atuação no exterior é notadamente maior por parte das médias empresas.

### Mercado Externo

O Brasil é o terceiro produtor mundial de calçados, atrás de China e Índia, e sexto maior mercado consumidor do mundo. Em 2007 a indústria nacional exportou 2,023 bilhões de dólares, tendo sido o sétimo maior fornecedor mundial. Seus principais mercados consumidores são os Estados Unidos, para onde foram 71% das exportações, Inglaterra com 22%, Argentina com 1,7%, Itália com 0,92% e Alemanha com 0,9%. No ano de 2007 as exportações de Santa Catarina totalizaram 24,7 milhões de dólares, equivalente a 1,22% das exportações nacionais. Esse desempenho posiciona o Estado como sexto exportador do país, onde se destacam os estados do Rio Grande do Sul, que responde por 63% das exportações, Ceará com 14,7%, e São Paulo, com 11,2%. Juntos, estes três estados representam aproximadamente 89% das exportações nacionais de calçados.

Com relação ao destino das vendas externas, Santa Catarina teve em 2006 a Alemanha como seu principal mercado consumidor, para onde foram destinados 33% das exportações, seguido da Itália com 13,3%, Holanda com 11,7%, Estados Unidos com 8,3% e Bolívia com 3,2%. Juntos, estes cinco destinos representam aproximadamente 70% das exportações catarinenses de calçados.

**Gráfico 2: Evolução das exportações da indústria de calçados de SC, 2001 a 2006 (mil US\$ FOB).**



Fonte: Secex (2007) apud Seabra, Lins, Cário (2008).

A evolução das exportações de calçados de Santa Catarina comparada à situação cambial, como ilustra o **Gráfico 2**, sugere que o câmbio não é uma variável determinante do volume de exportação dessa indústria. Diante da redução do volume de exportações, o nível do valor exportado foi sustentado pelo incremento do valor agregado do produto. Embora represente ainda um valor relativamente pequeno na pauta de exportações do Estado, as vendas de calçados ao exterior têm crescido a uma taxa média de 7,4 % ao ano no período examinado (2001-2006).

**Tabela 14: Exportações por tipo de produto da Ind. calçadista de SC, 2001, 2003, 2005 e 2007 ( US\$ FOB).**

	2001		2003		2005		2007	
	US\$	P.M.	US\$	P.M.	US\$	P.M.	US\$	P.M.
Calçado de borracha ou plástico	465.900	3,74	385.492	4,56	536.417	5,76	586.256	6,88
Calçado de couro	6.023.988	5,39	6.653.379	6,42	6.501.162	5,63	6.232.783	17,82
Calçado de material têxtil	155.426	5,90	621.038	5,64	1.079.648	7,22	763.367	12,36
Outros calçados	109.146	4,03	477.182	7,26	1.927.107	6,27	1.444.183	6,98
Partes	8.969.955	10,89	9.934.882	10,49	12.687.790	17,01	15.767.034	18,97
<b>Total</b>	<b>15.724.415</b>	<b>7,42</b>	<b>18.071.973</b>	<b>8,05</b>	<b>22.732.124</b>	<b>9,28</b>	<b>24.793.623</b>	<b>14,47</b>

Fonte: Secex (2007) apud Seabra, Lins, Cário (2008). Modificado pelo autor.

A **Tabela 14** mostra que a evolução dos itens partes de calçados e calçados de couro é a mais representativa dentre os itens exportados pelo Estado. Destes, a exportação de partes de calçados cresceu 75% no período, enquanto a exportação de calçados de couros se manteve praticamente estável, com destaque para a elevação do preço médio desse item, o que indica maior agregação de valor ao produto exportado, fato responsável pela elevação das exportações em relação a 2005. Outro item que se mostrou bastante representativo refere-se a partes de calçados, que cresceu 82% no período.

**Tabela 15: Exportações por país da ind. de calçados de SC, 2001, 2003, 2005 e 2006 (US\$ FOB).**

	2001		2003		2005		2006	
	US\$	P.M.	US\$	P.M.	US\$	P.M.	US\$	P.M.
Alemanha	4.849.576	10,11	6.277.169	11,32	6.669.917	12,99	7.246.468	13,52
Estados Unidos	4.538.852	5,34	4.195.168	6,69	3.265.210	4,47	1.818.784	8,10
Holanda	2.703.629	13,59	2.227.878	15,10	1.773.972	14,91	2.559.461	15,48
Itália	480.061	7,49	7.941	2,22	2.458.000	1929,36	2.927.443	215,60
Argentina	487.047	4,28	742.498	3,74	217.279	8,40	222.251	7,79
Portugal	58.324	13,74	232.691	7,10	870.901	7,30	460.771	7,41
Paraguai	213.981	5,49	291.060	4,59	640.112	6,03	509.881	5,70
Canadá	76.772	3,53	615.063	5,30	216.209	13,54	202.721	12,60
Bolívia	27.639	8,79	336.345	7,45	517.418	8,82	711.490	9,63
Austrália	376.834	3,97	320.296	4,59	93.568	8,97	51.667	21,68
	1.911.700	-	2.825.864	-	6.009.538	-	5.212.826	-
<b>Total</b>	<b>15.724.415</b>	<b>7,42</b>	<b>18.071.973</b>	<b>8,05</b>	<b>22.732.124</b>	<b>9,28</b>	<b>21.923.763</b>	<b>12,28</b>

Fonte: Secex (2007) apud Seabra, Lins, Cário (2008). Modificado pelo autor.

Os dados da **Tabela 15** mostram que dentre os mercados consumidores dos calçados catarinenses, o mercado Europeu tem crescido em importância, principalmente através da Alemanha, cujo volume de importações entre 2001 e 2006 passou de US\$ 4,8 milhões para 7,2 milhões, e da Itália, cujo volume apresentou grande crescimento, passando de US\$ 480 mil em 2001 para quase US\$ 3 milhões em 2006. Além aumento da participação no volume, países europeus como Itália e Alemanha, por exemplo, passaram a comprar produtos de maior valor agregado. Dentre os que mais caíram, os Estados Unidos reduziram em mais de 60% o seu volume de importações provenientes do Estado.

**Tabela 16: Exportações por bloco econômico da Ind. Calçadista SC, 2001, 2003, 2005 e 2007 (US\$ FOB).**

	2001		2003		2005		2006	
	US\$	P.M.	US\$	P.M.	US\$	P.M.	US\$	P.M.
União Européia	9.008.393	10,83	9.422.329	11,64	13.122.420	15,01	14.516.669	16,41
Nafta	4.907.497	5,23	5.183.294	6,42	4.100.751	4,85	2.182.774	8,24
MERCOSUL	811.010	4,85	1.307.767	4,21	1.155.398	6,58	892.608	6,16
Outros	997.515	-	2.158.583	-	4.353.555	-	4.331.712	-
<b>Total</b>	<b>15.724.415</b>	<b>7,42</b>	<b>18.071.973</b>	<b>8,05</b>	<b>22.732.124</b>	<b>9,28</b>	<b>21.923.763</b>	<b>12,28</b>

Fonte: Secex (2007) apud Seabra, Lins, Cário (2008). Modificado pelo autor.

De acordo com crescimento das vendas para europeus como Alemanha, Itália e Portugal, conforme ilustrado anteriormente na **Tabela 13**, a Europa foi o bloco econômico que apresentou os resultados mais importantes. Seguindo os Estados Unidos, o Nafta reduziu as importações quase pela metade.

**Tabela 17 Exportações do Aglomerado Produtivo de SJB – 2006 e 2007 (US\$ FOB).**

	2007 (Jan/Dez)			2006 (Jan/Dez)			
	US\$ FOB	Part%	Kg Líquido	US\$ FOB	Part%	Kg Líquido	
<b>AGLOMERADO DE SJB</b>							
<b>TOTAL NCM 64</b>	<b>6.947.554</b>		<b>543.711</b>	<b>5.843.964</b>		<b>584.571</b>	
<b>MUN. DE SÃO JOÃO BATISTA</b>							<b>Var% US\$ 2007/2006</b>
<b>TOTAL NCM 64</b>	<b>5.832.999</b>		<b>497.365</b>	<b>5.067.391</b>		<b>554.625</b>	<b>6</b>
OUTS.CALÇ.COBR.TORNOZ.P							
ART.SUP.BORR.,PLÁST.	1.647.628	27,69	107.223	0	0	0	0
OUTROS CALCADOS	1.409.340	23,69	103.007	1.350.304	26,49	101.493	4,37
CALCADOS DE COURO							
RECONST.SOLA EXTER.DE							
BORRACHA/PLAST.	1.089.080	18,31	45.147	2.669.871	52,37	146.512	-59,21
OUTS.CALÇADS.SOL.EXT.BOR							
R./PLÁST.COURO/NAT.	1.044.282	17,55	30.107	0	0	0	0
SOLAS EXTERIORES E							
SALTOS,DE BORRACHA OU							
PLASTICO	446.463	7,5	203.970	208.977	4,1	254.937	113,64
OUTROS CALCADOS DE							
COURO NATURAL	69.939	1,18	2.332	364.364	7,15	17.789	-80,81
OUTROS CALCADOS DE							
MATERIAS TEXTEIS	67.585	1,14	1.644	13.874	0,27	335	387,13
OUTROS CALCADOS DE							
BORRACHA OU PLASTICO	38.560	0,65	3.260	408.228	8,01	31.139	-90,55
CALCADOS DE COURO							
RECONST.SOLA EXTER.DE							
COURO	10.467	0,18	447	19.670	0,39	673	-46,79
OUTS.CALÇADS.SOLA							
EXT./COUR.NAT.COBR.TORN.	9.655	0,16	228	0	0	0	0
OUTS.CALCADOS DE							
MATERIA TEXTIL,SOLA DE							
BORRACHA/PLAST.	0	0	0	17.056	0,33	750	0
OUTROS CALCADOS DE							
COURO NATURAL,COBRINDO							
O TORNOZELO	0	0	0	15.047	0,3	997	0
<b>MUN. NOVA TRENTO</b>							
<b>TOTAL NCM 64</b>	<b>1.114.555</b>		<b>46.346</b>	<b>776.573</b>		<b>29.946</b>	
OUTS.CALÇ.COBR.TORNOZ.P							
ART.SUP.BORR.,PLÁST.	620.355	53,02	28.293	0	0	0	0
OUTS.CALÇADS.SOL.EXT.BOR							
R./PLÁST.COURO/NAT.	420.525	35,94	14.938	0	0	0	0
OUTROS CALCADOS DE							
BORRACHA/PLASTICO,COBRI							
ND O TORNOZELO	38.789	3,32	1.125	3.684	0,36	98	952,9
OUTROS CALCADOS DE							
COURO NATURAL	32.229	2,75	1.945	207.633	20,52	7.220	-84,48
OUTS.CALÇADS.SOLA							
EXT./COUR.NAT.COBR.TORN.	2.034	0,17	18	0	0	0	0
OUTS.CALÇ.COBR.TORNOZ.P							
ART.SUP.BORR.,PLÁST.	454	0,04	11	0	0	0	0
OUTS.CALCADOS DE							
MATERIA TEXTIL,SOLA DE							
BORRACHA/PLAST.	169	0,01	16	11.666	1,15	492	-98,55
OUTROS CALCADOS DE							
BORRACHA OU PLASTICO	0	0	0	469.546	46,4	20.139	0
OUTROS CALCADOS DE							
COURO NATURAL,COBRINDO							
O TORNOZELO	0	0	0	84.044	8,3	1.997	0

Fonte: SECEX – 2008 \* Não Houve registro de exportação de calçados por parte dos demais municípios do pólo.

Os dados da **Tabela 17** mostram que as exportações do pólo cresceram 19% em relação a 2007, sendo que a participação do município de Nova Trento foi de 16% sobre o total das exportações. Ressalta-se o dado verificado de que ambos os municípios têm suas exportações baseadas em produtos de característica semelhante.

**Tabela 18 – Principais países produtores de calçados<sup>1</sup> – 1999- 2005.**

País	1999		2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	Pares	%	Pares	%	Pares	%	Pares	%	Pares	%	Pares	%	Pares	%
China	5930	51,9	6442	53,3	6628	54,2	6950	56,4	7800	58,8	8800	61,1	9000	62,0
Índia	700	6,1	715	5,9	740	6,1	750	6,1	780	5,9	850	5,9	909	6,3
Brasil	499	4,4	580	4,8	610	5,0	642	5,2	665	5,0	755	5,2	762	5,2
Indonésia	507	4,4	499	4,1	488	4,0	509	4,1	511	3,9	564	3,9	580	4,0
Vietnã	241	2,1	303	2,5	320	2,6	360	2,9	417	3,1	445	3,1	525	3,6
Itália	381	3,3	390	3,2	375	3,1	335	2,7	303	2,3	281	2,0	250	1,7
Tailândia	258	2,3	267	2,2	273	2,2	270	2,2	268	2,0	260	1,8	264	1,8
Paquistão	241	2,1	241	2,0	242	2,0	245	2,0	250	1,9	250	1,7	251	1,7
Turquia	227	2,0	219	1,8	211	1,7	215	1,7	218	1,6	224	1,6	170	1,2
México	275	2,4	285	2,4	217	1,8	194	1,6	192	1,4	244	1,7	197	1,4
Espanha	213	1,9	203	1,7	209	1,7	198	1,6	171	1,3	147	1,0	126	0,9
Outros	1954	17,1	1935	16,0	1907	15,6	1654	13,4	1689	12,7	1576	10,9	1492	10,3
Total	11425	100,0	12079	100,0	12220	100,0	12322	100,0	13264	100,0	14396	100,0	14527	100,0

Fonte: ABICALÇADOS, 2002, 2005, 2006 e 2007 apud Seabra, Lins, Cário (2008).

Nota: [1] Os dados referem-se a milhões de pares. Pode haver alguma diferença no total do número de pares já que foram suprimidas as casas após a vírgula.

Conforme a **Tabela 18**, o Brasil é o terceiro maior produtor mundial de calçados tendo registrado crescimento de 52,7% no período, atrás de China e Índia.

**Tabela 19: Principais países exportadores de calçados – 1999-2004.**

País	1999		2000		2001		2002		2003		2004	
	Milhões de pares	%	Milhões de pares	%	Milhões de pares	%	Milhões de pares	%	Milhões de pares	%	Milhões de pares	%
China	3.425,8	52%	3.867,0	53%	3.961,0	50%	4.300,0	59%	5.026,0	61%	5.885,0	64%
Hong Kong	969,5	15%	1.023,0	14%	1.667,0	21%	771,7	11%	743,3	9%	744,6	8%
Vietnã	221,2	3%	277,0	4%	291,8	4%	333,0	5%	393,0	5%	420,2	5%
Itália	346,7	5%	362,0	5%	353,7	4%	322,2	4%	297,6	4%	311,0	3%
Brasil	137,2	2%	163,0	2%	171,2	2%	164,0	2%	189,0	2%	212,0	2%
Indonésia	217,2	3%	208,0	3%	192,9	2%	176,0	2%	181,0	2%	165,0	2%
Tailândia	124,1	2%	133,0	2%	138,3	2%	136,0	2%	138,0	2%	140,0	2%
Espanha	133,3	2%	142,0	2%	141,7	2%	136,8	2%	126,8	2%	108,5	1%
Holanda	69,4	1%	71,0	1%	72,7	1%	66,5	1%	81,1	1%	83,5	1%
Portugal	95,2	1%	91,0	1%	91,0	1%	87,4	1%	79,6	1%	76,9	1%
Outros Países	835,0	13%	997,0	14%	850,9	11%	839,7	11%	1.042,3	13%	1.073,0	12%
<b>Total</b>	<b>6.574,6</b>	<b>100%</b>	<b>7.334,0</b>	<b>100%</b>	<b>7.932,2</b>	<b>100%</b>	<b>7.333,3</b>	<b>100%</b>	<b>8.297,7</b>	<b>100%</b>	<b>9.219,7</b>	<b>100%</b>

Fonte: ABICALÇADOS, 2002, 2005, 2006.

### Ambiente Institucional

Diante da importância do ambiente institucional na conformação da competitividade de qualquer empresa, em qualquer ambiente, essa seção pretende identificar os principais agentes públicos e privados que integram o pólo calçadista de São João Batista, bem como as formas de atuação e a cooperação entre eles. A estrutura da cadeia produtiva está resumida na **Tabela 20** a seguir.

**Tabela 20: Empresas da cadeia produtiva pertencentes ao arranjo produtivo de calçados em São João Batista – SC, 2006.**

Empresas da Cadeia Produtiva do Calçado	No.
Curtume	2 <sup>7</sup>
Fábricas de calçados	194 <sup>1</sup>
Ateliês	300 <sup>2</sup>
Cola	1 e 4 <sup>3</sup>
Solado e palmilhas	15
Componentes – ilhós; presilhas; fivelas; botões; zíper; agulhas; navalhas, pregos	2 <sup>4</sup>
Acessórios – bordados, forração de fivelas e de botões, elaboração de peças	5
Moldes e navalhas	3
Fábrica de máquinas e equipamentos	0
Revenda de máquinas e equipamentos	5 e 10 <sup>5</sup>
Embalagens	4
Consultores de <i>design</i> de calçados	3
Laboratório testes e análises	1 <sup>6</sup>

Fonte: LOPES ( 2006) Modificado pelo autor.

Notas: [1] em base aos dados da RAIS/MTE 2005; [2] estimado; [3] representações de fábricas instaladas em outra localidade; [4] metalúrgicas e vários representantes; [5] revendas de máquinas usadas e revendas de máquinas novas, respectivamente; [6] Senai [7] SINCASJB.

### Identificação e Atuação dos Principais Agentes de Apoio

INSTITUIÇÃO	ANO DE FUNDAÇÃO	ÁREA DE ATUAÇÃO	PRINCIPAIS FUNÇÕES/FILIADOS
<u>Ensino e Tecnológica</u>			
UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí	1989	Local-Estadual	Capacitação profissional
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial	1963	Local-Estadual	Educação profissional, serviços, pesquisas, assessorias tecnológicas e
<u>Representação</u>			
SIND – Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista	1990	Local	Serviços administrativos e jurídicos e de interesse político de classe
ACISJB - Associação Comercial e Industrial de São João Batista	1944	Local	Atendimento das demandas econômicas e políticas e prestação de assessoria jurídica
<u>Financeira e de Fomento</u>			
BB – Banco do Brasil S A	1808	Nacional	Concessão de crédito
Banco do Estado de S.Catarina S.A	1962	Estadual	Concessão de crédito
CEF – Caixa Econômica Federal	1861	Nacional	Concessão de crédito
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	1952	Nacional	Concessão de crédito
BRDE – Banco Regional do Desenvolvimento do Extremo Sul	1961	Região Sul	Concessão de crédito
BADESC – Banco de Desenvolvimento de SC	1975	Estadual	Concessão de crédito
SEBRAE – Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas	1972	Nacional	Agência de fomento

### **Quadro 1: Caracterização das principais instituições de apoio presentes no arranjo produtivo de calçados de São João Batista - SC - 2005**

Fonte: Elaborado a partir de Lopes (2006) apud Seabra, Lins, Cário (2008).

## SINCASJB – Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista

Fundado em 15 de maio de 1990, o SINCASJB nasceu da necessidade dos empresários da região de constituírem uma entidade de representação. Atualmente o sindicato conta com 91 empresas associadas que integram os diversos elos da cadeia produtiva de couro e calçados da região. É a instituição mais importante do pólo e vem desde sua fundação atuando conjuntamente com instituições como o SEBRAE, Apex, Abicalçados e junto aos seus associados, visando o desenvolvimento do pólo.

### SEBRAE

Grande parceiro do pólo, o SEBRAE vem desde 1972 trabalhando pelo desenvolvimento sustentável de empresas de pequeno porte. Localizado no município de Tijucas, tem realizado e apoiado diversas ações, sempre com o objetivo de promover a competitividade e o desenvolvimento das indústrias que compõem o pólo de São João Batista. Entre as várias ações já realizadas, o projeto APL, que foi desenvolvido conjuntamente com o SINCASJB, atuou na capacitação da mão-de-obra local, na qualificação e desenvolvimento gerencial, no fomento à incorporação de tecnologias, em diversas promoções comerciais, dentre tantas outras ações que fizeram dela – junto ao sindicato – a mais importante instituição de fomento do pólo (SEBRAE).

### APEX

Importante parceira do pólo, a Apex tem desempenhado um papel crucial na promoção de ações que visam à inserção das empresas do pólo no mercado internacional. Além de apoiar constantemente as ações do SINCASJB, a Apex vem coordenando com esta programas de consórcio de exportação em parceria com empresas fornecedoras de componentes (AMORIN, 2008).

### SENAI

Criado em 1942, o SENAI é hoje uma das maiores e mais conceituadas instituições de capacitação profissional do país. No pólo de São João Batista, atua como principal fonte de capacitação de recursos humanos oferecendo cursos de qualificação, faculdade de *design* – mantida em parceria com a UNIVALI – serviços de consultoria, laboratórios de desenvolvimento de *design*, dentre outros serviços destinados a atender o pólo de calçados.



### ABDI

Mais novo parceiro do pólo, a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI – viabilizará, junto ao fundo europeu, o financiamento de um programa de inserção de pequenas e médias empresas brasileiras no mercado externo. O projeto terá duração de 15 meses e deverá contemplar 25 micro e pequenas empresas.

Além de possibilitar o acesso dessas empresas através do financiamento de custos, o projeto prevê também ações pertinentes ao desenvolvimento de competências como *design*, marca e canais de comercialização.

## 3.2.2 Dinâmica de Produção do Calçado

De maneira sucinta, serão descritos a seguir dos principais aspectos do processo de produção do calçado nas indústrias calçadistas do pólo de São João Batista.

### Produção e Desenvolvimento de Produto

O processo de produção do calçado é descontínuo subdividido entre diferentes etapas de produção como modelagem, corte, costura, montagem e acabamento, onde não obstante, uma ou mais etapas são realizadas fora da empresa em ateliês de costura terceirizados.

Importante fonte de agregação de valor, o processo de desenvolvimento de *design* é de modo geral interno à empresa, realizado por modelistas a partir da assimilação de tendências de moda provenientes da Europa, sobretudo da Itália (AMORIN, 2008; FRASSETO, 2006).

### Padrão Tecnológico

Dada intensidade de mão de obra envolvida no processo, a qualidade do produto está em grande parte ligada à esse fator, tornando o padrão tecnológico menos relevante. Contudo, a percepção dos mercados acerca do nível geral de qualidade dos produtos do pólo é considerada boa. Ao passo que no padrão tecnológico há divergência entre as micro e pequenas empresas e as médias empresas. Entre as micro e pequenas empresas a percepção é a de um padrão regular. De acordo com Frassetto (2006), menos de 25% das empresas utilizam o software CAD na fase da modelagem, enquanto entre as médias empresas, todas dispõem desse recurso. Outro fator que contribui para a consolidação desse padrão tecnológico, são as

máquinas a laser importadas recentemente por algumas empresas desse porte (AMORIN, 2008; CORREIA, 2002).

### Canais de Distribuição

Como é característico das empresas do pólo de São João Batista, predominam as vendas a varejo realizadas em grande medida através de representantes comerciais para o mercado interno, e através de agentes de exportação para o mercado externo. Dessa forma, pode-se afirmar que a estratégia de internacionalização das empresas do pólo se caracteriza como uma estratégia de venda ao exterior<sup>3</sup> (AMORIN, 2008).

### Interação e Cooperação

Interação e cooperação são mais freqüentes entre as empresas e ateliês – devido a questão da qualidade – e entre empresas e fornecedores – buscando inovações. Marcadamente baseada nas atuações conjuntas em ações comerciais e na busca de crédito, a interação e cooperação entre empresas concorrentes tem dado sinais importantes de mudança. Diante da intensificação de ações comerciais nos últimos anos, as empresas tem aumentado o grau de interação. Recentemente, médias empresas tem “adotado” empresas menores selecionadas indicando-as à compradores. Por um lado, fazem visando fortalecer a imagem de qualidade do pólo. Por outro, médias empresas tem tido dificuldade de elevar a produção devido à escassez de mão-de-obra (AMORIN, 2008).

Na visão dos empresários calçadista deste arranjo produtivo, os principais fatores que contribuem para obtenção de melhores condições competitivas são: a qualidade do produto, a qualidade da mão-de-obra, desenhos e estilo dos produtos e capacidade de introduzir novos produtos e processos, conforme a **Tabela 21**. Neste conjunto, a qualidade do produto e a capacidade inovativa se destacam. A consideração pela qualidade do produto decorre deste item ser forte fator de atratividade no mercado consumidor, enquanto desenvolver capacidade inovativa é requisito importante no padrão concorrencial deste setor, em face da necessidade de formular novos *designs* para os produtos fabricados.

---

<sup>3</sup> Para uma abordagem teórica ver página 14.

**Tabela 21: Determinantes da competitividade nas Ind. do pólo calçadista de São João Batista, 2006.**

Fator competitivo	Nula	Baixa	Média	Alta	Total	Índice <sup>1</sup>
Qualidade da matéria-prima e outros insumos	0	0	12,9	87,1	100	0,95
Qualidade da mão-de-obra	0	0	9,7	90,3	100	0,96
Custo da mão-de-obra	0	6,5	22,6	71	100	0,86
Nível tecnológico dos equipamentos	3,2	9,7	32,3	54,8	100	0,77
Capacidade de introdução de novos produtos/ processos	0	0	9,7	90,3	100	0,96
Desenho e estilo dos produtos	0	0	9,7	90,3	100	0,96
Estratégias de comercialização	0	0	19,4	80,6	100	0,92
Qualidade do produto	0	0	3,2	96,8	100	0,99
Capacidade de atendimento (volume e prazo)	0	3,2	12,9	83,9	100	0,93
Amostra (Nº de Empresas)	31					

Fonte: Lopes (2006) apud Seabra, Lins, Cário (2008).

Nota: [1] Índice =  $(0 \cdot N^{\circ} \text{ Nulas} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixas} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médias} + N^{\circ} \text{ Altas}) / (N^{\circ} \text{ Empresas por Porte})$ .

Segundo Lopes (2006) três são a ordem de importância das dificuldades operacionais: contratar empregado de qualidade, falta de capital de giro e vender a produção. As dificuldades de contratar trabalhadores com qualidade decorrem da escassez de mão-de-obra na região, levando algumas empresas a buscarem, diariamente, trabalhadores em outros municípios para desenvolvimento das atividades produtivas. A falta de capital de giro relaciona-se a problema estrutural deste setor, sobretudo para as MPE's que possuem poucos recursos financeiros próprios para fazer frente as suas operações cotidianas. A estas dificuldades se agrega a venda da produção, em decorrência da baixa eficiência de estrutura de venda que possuem, em particular, as empresas de pequeno porte.

## 4 INTERNACIONALIZAÇÃO E COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL NO POLO DE SÃO JOÃO BATISTA

Nesse capítulo procura-se identificar os fatores determinantes e resultantes do modo de inserção das empresas do pólo no comércio exterior. Dentre os fatores determinantes foram consideradas características de estrutura e dinâmica como tamanho das empresas, perfil de produto, bem como incentivos e dificuldades existentes.

Dentre os fatores resultantes da inserção dessas empresas, foram considerados os efeitos sobre o processo produtivo, desenvolvimento de produto e *design*, qualificação, ganhos de competência, tecnologia, cooperação entre outros aspectos.

Por fim a seção 4.3 mostra o papel particular desempenhado pelas instituições, e sua importância para a competitividade das empresas do pólo calçadista de São João Batista.

### 4.1 Fatores Determinantes

A análise das condições de inserção internacional das empresas do pólo está fortemente baseada em elementos que foram identificados na caracterização da estrutura do mesmo. Dentre eles, o mais importante reside na composição do pólo por porte de empresas, bem como nos diversos fatores decorrentes dessa composição.

Diferentemente dos pólos do Vale dos Sinos – RS, Franca e Birigui – SP, o pólo de São João Batista é constituído, sobretudo, de micro e pequenas empresas. Juntas, elas representam 89% das empresas do pólo, onde não há nenhuma grande empresa instalada e o número de médias empresas é bastante pequeno. A consequência desse perfil para a inserção do pólo no mercado externo se dá sobre uma gama de fatores comumente presentes nas empresas desse porte. Nesse sentido a **Tabela 13** seção 3.2.1 página 28 evidencia que a maior parte das exportações ocorre através das médias empresas, enquanto as micro e pequenas empresas atuam com mais ênfase no mercado local e nacional.

Considerando que o padrão tecnológico das empresas do pólo e a qualidade do produto, seja compatível com mercados desenvolvidos, como consideram os próprios

empresários da indústria local<sup>4</sup>, os dados da **Tabela 13** sugerem que a menor capacidade produtiva das empresas de micro e pequeno porte representam barreiras à entrada em mercados externos. Seguindo nessa mesma linha, outros fatores relacionados ao porte e à escala produtiva dessas empresas se apresentam como prováveis dificuldades de acesso à mercados externos.

A ação individual da empresa no sentido de se inserir nesses mercados, independentemente do seu porte, exige uma mobilização de recursos que embora possa variar muito de acordo com a estratégia de inserção, normalmente representa um valor elevado diante do faturamento de micro e pequenas empresas. Foi verificado em Correia, 2002 página 146, e através da entrevista em campo<sup>5</sup>, que a maior parte dos investimentos por parte das empresas do pólo é feita através de recursos próprios.

Em geral, os investimentos realizados pelas empresas são financiados em sua grande maioria com recursos próprios. Há uma crescente mobilização da associação de exportadores do arranjo recém criada com o Sindicato, a FIESC e representantes de autoridades bancárias para a abertura de linhas de crédito direcionadas ao arranjo. Em geral, os empresários reclamam das dificuldades de acesso, da burocracia e dos altos juros e encargos (CORREIA, 2002).

A dificuldade na obtenção de crédito por parte das empresas do pólo, sobretudo o crédito destinado à formação de capital de giro, é um fato bastante mais presente entre micro e pequenas empresas, normalmente carentes das garantias necessárias à concessão desse crédito.

Outro fator limitador, e também relacionado ao crédito, reside na pouca agilidade de criação de produto e design (AMORIN, 2008). Na medida em que atender mercados externos significa a necessidade de criar coleções de produtos adequados às peculiaridades e exigências de cada mercado, a capacidade de criação da empresa ganha importância crucial nesse processo. Ainda que nos últimos anos tenha crescido o esforço das empresas do pólo no sentido de internalizarem o processo de desenvolvimento de produto – tem diminuído a informalidade dessa atividade no pólo – a competência em P&D (*learning by searching*) por parte dessas empresas ainda é baixa.

---

<sup>4</sup> Conforme Entrevista com Rosenildo Amorim – Diretor Executivo do SINCASJB – realizada em 03/11/2008 naquela instituição.

<sup>5</sup> Entrevista ao SINCASJB.

Embora 100% das empresas entrevistadas possuam modelistas nos seus quadros de funcionários... são poucas as empresas que mantêm internamente um departamento de P&D constituído exclusivamente para o desenvolvimento, e criação de novos modelos. A origem do design é externa a empresa... normalmente os maiores empresários batistenses realizam viagens internacionais, principalmente para a Itália... em busca dos modelos que comporão sua futura coleção. Nessas viagens... eles trazem tudo o que é novidade para o setor, acessórios, materiais, combinação de cores, catálogos, revistas, etc [...] (FRASSETO, 2006).

Assim, o processo de criação é baseado fundamentalmente na assimilação de tendências através da participação em feiras nacionais e internacionais, publicações especializadas e modificação de produto, fato que reduz a agilidade do processo de criação das empresas e dificulta sua capacidade de atender diferentes mercados. Mesmo tendo sido constatado que esse processo de criação ocorra também por parte de algumas empresas de médio porte, foi relatado que as mesmas têm maior facilidade de responder à mudanças em diferentes mercados (AMORIN, 2008).

Outro fator importante com influência direta na capacidade de inserção internacional das empresas – e também bastante relacionado ao crédito – está exatamente na sua capacidade produtiva. Mesmo supondo que a empresa disponha de fatores importantes como os citados anteriormente, o acesso a determinados mercados, como é o caso do mercado Norte Americano, exige elevados volumes de produção que normalmente superam a capacidade produtiva de empresas de micro, e em alguns casos até de pequeno porte. Nesses casos a capacidade produtiva das empresas se torna um importante fator competitivo na medida em que maximiza a diluição dos custos de produção reduzindo o custo médio do produto.

Tão ou mais importantes que os fatores até agora citados, o preço, a disponibilidade e a qualidade dos insumos dessa indústria também restringem a expansão e o desempenho das empresas calçadistas do pólo de SJB. Nesse ponto há dois fatores importantes a serem destacados.

O primeiro, se refere aos insumos como o próprio couro, tecidos, acessórios e componentes de calçados, máquinas e equipamentos. Aumentando sua presença no pólo, mesmo que de forma indireta através de representantes, a parcela mais importante desses fornecedores está localizada no Estado do Rio Grande do Sul. Esse segmento industrial do pólo – ponta de trás da cadeia produtiva – tem crescido substancialmente nos últimos anos, sobretudo as indústrias de acessórios e componentes que tem intensificado inclusive sua participação no comércio exterior, conforme ilustra a **Tabela 14** da seção 3.2.1 página 30.

O segundo fator importante a ser destacado se refere à disponibilidade, custo e qualidade da mão-de-obra no pólo. Pesquisas anteriormente realizadas como Correia, 2002 e Frasseto 2006, classificaram a qualidade da mão-de-obra do pólo como boa. Os mesmos estudos indicam presença do padrão de inovação do tipo *learning by doing* onde os próprios empregados contribuem com conhecimento tácito para o desenvolvimento do produto.

O aumento do grau de escolaridade e a elevação do nível de remuneração da mão-de-obra observados na caracterização do pólo, bem como a melhoria das fontes de treinamento e qualificação na região do pólo, se constituem fatores importantes na internacionalização das empresas. Na medida em que dispõe de uma mão-de-obra de alto nível, a mesma contribui positivamente para a competitividade da empresa em mercados desenvolvidos. No caso de São João Batista, o problema que tem crescido em importância, porém, reside na questão da disponibilidade desta enquanto insumo escasso naquela indústria. Nesse sentido, as empresas do pólo inseridas no mercado externo podem ser afetadas pela impossibilidade de responder à aumentos de demanda, e por conseguinte, ficarem impossibilitadas de crescer.

Por fim, também se configuram como entraves as barreiras de entrada impostas por governos de diversos países no intuito de proteger suas indústrias locais. Essas barreiras normalmente se apresentam na forma de tarifas *ad-valorem* e estabelecimento de quotas de importação que, no entanto, incidem na indústria brasileira como um todo e não apenas sobre as indústrias do pólo. As barreiras de entrada completam assim, os fatores aqui identificados como sendo fatores restritivos à internacionalização das empresas do pólo calçadista de São João Batista.

Como destacado acima, um desafio às empresas do pólo é desenvolver a capacidade de identificar suas deficiências competitivas e, nesse sentido, promover atuações individuais e, sobretudo – dado a estrutura produtiva predominante neste pólo – propostas conjuntas que oportunizem meios para ampliar a competitividade sistêmica do pólo.

## **4.2 Fatores Resultantes**

Por meio da análise do perfil e das características das empresas que compõem o pólo calçadista de São João Batista serão identificados nessa seção, a partir das fragilidades existentes no interior das firmas, os principais pontos fortes e aspectos de potencial competitivo do pólo, quanto às suas perspectivas de internacionalização.

### 4.2.1 Custo de Prospecção e Inserção em Mercados Externos

O processo que compreende desde a decisão da empresa de buscar o mercado externo à escolha do mercado e do canal de acesso a ser utilizado, pode apresentar diferentes níveis de complexidade, e requerer a mobilização de diferentes volumes de recursos. Como exposto na seção anterior, normalmente as micro e pequenas empresas tem sérias dificuldades para dispor dos recursos necessários às estratégias eficientes de internacionalização. Disso decorre o meio pelo qual as empresas do pólo tem atualmente buscado sua inserção.

De modo geral, as empresas do aglomerado participam do mercado externo através feiras, rodadas de negócios e outros canais indiretos de comercialização (Correia, 2002; Frasseto, 2006; AMORIN, 2008). Como na maioria dos casos esses negócios não geram fluxos continuados de mercadorias, esses canais não representam uma participação efetiva da empresa em mercados externos. Apesar das viagens periódicas aos berços internacionais da moda a fim de identificar tendências, a empresa não se beneficia do mesmo conhecimento sobre o mercado consumidor que teria se atuasse de maneira mais intensa e próxima desse mercado. Apesar de muitas empresas já atuarem conjuntamente inclusive junto à instituições – através do sindicato – no sentido de financiar sua inserção sobretudo pela participação em eventos internacionais, ainda há uma grande necessidade de cooperação no sentido de se desenvolver canais mais eficientes de distribuição.

### 4.2.2 Competência, Desenvolvimento de Produto e *Design*

A competição em mercados desenvolvidos, que geralmente apresentam um elevado nível de exigência, pode requerer que as empresas operem dentro de um padrão de qualidade maior em relação ao mercado interno, ou em relação a outros mercados externos onde a empresa já atue. Em alguns casos a atuação de uma empresa em determinado mercado desenvolvido pode lhe conceder status de competência que se constitui em diferenciais competitivos em outros mercados. Empiricamente, foi relatado que em determinados casos onde as empresas podem optar pelo destino da produção, elas decidem por aceitar pedidos de mercados desenvolvidos – como o mercado italiano – com reduzida margem de retorno visando a valorização da imagem da empresa no mercado e visando conceder status diferenciado aos seus produtos. Assim, as empresas conquistam maior espaço e visibilidade



no mercado interno compensando a *posteriori* a redução da margem de exportação (AMORIN, 2008).

Entretanto, casos como o relatado acima não são freqüentes e se referem, sobretudo às empresas de médio porte. Conforme exposto na seção anterior, o tempo de resposta às necessidades freqüentes de diferenciação de produto representa uma barreira de entrada característica de mercados desenvolvidos. Diante da necessidade do pólo de aumentar a competência e agilidade no processo de desenvolvimento de produto e design, pesa sobre as empresas tanto a falta de maturidade em P&D – também pelo alto custo que este representa – quanto a inexistência na região de um centro especializado nessa área e que funcione como referência, como ocorre no pólo calçadista de Franca – SP e Vale dos Sinos – RS, por exemplo. (Correia, 2002; AMORIN, 2008)

Nesse processo, a competência da empresa quanto ao desenvolvimento de produto e design está intimamente ligada a elementos externos a ela. Boa parte desse processo está na matéria prima, nas indústrias química e têxtil, de acessórios e componentes, o que torna fundamental a sinergia entre os diversos elos da cadeia produtiva.

### 4.2.3 Desenvolvimento de Marca

Embora tenha crescido entre as empresas do pólo, a consciência acerca da importância da marca para o seu crescimento, e de fato são muitas as empresas que atuam com marcas próprias no mercado interno, diversos fatores dificultam a sua consolidação. Além da fragilidade financeira que limita os recursos investidos no fortalecimento da marca através de promoções e marketing, fatores anteriormente citados como a dificuldade de criação de design, a facilidade de comercialização e a reduzida capacidade de produção, torna uma parte das empresas susceptíveis a trabalhar para marcas de grifes e grandes varejistas numa espécie de regime de “produção terceirizada” onde são consideravelmente reduzidos os esforços de criação e comercialização.

De outra forma, as médias empresas do pólo têm melhorado a aceitação de produtos com marca própria em mercados externos, inclusive em mercados desenvolvidos. Isso indica que a capacidade de criação, a capacidade de produção e a capacidade de arcar com custos referentes à participação em feiras importantes, são também fatores que exercem influencia no desenvolvimento desse importante ativo estratégico.

#### 4.2.4 Escala de Produção

Como exposto na seção anterior, a capacidade de produção da empresa é um fator determinante de acesso a determinados mercados. Em face da necessidade de ganhar escala para possibilitar a diluição de custos de forma a atingir mercados que demandam grandes volumes de produção com característica marcante de concorrência via preço, micro e pequenas empresas tem na atuação conjunta uma oportunidade de inserção. A eficiência desse tipo de atuação pode trazer benefícios não só pela diluição de seus custos, como também pelo maior fluxo de informações e aprendizado decorrente dessa interação. Entretanto, depende fundamentalmente de um alto grau de inter-relação e cooperação, ainda não observado no interior do arranjo (AMORIN, 2008; Correia, 2002).

#### 4.2.5 Cooperação e Instituições

Estudos realizados anteriormente como em Correia (2002), já indicavam a existência de formas de cooperação entre as empresas do pólo, por exemplo, trocando informações sobre mercados externos, diversificação de produtos, entre empresas e fornecedores, e entre estes e instituições na busca de crédito.

Nesse sentido, a consciência por parte das empresas acerca da necessidade interação e de fortalecer ações em conjunto é um fato bastante importante, mas não suficiente. No caso do pólo calçadista de São João Batista, pesam sobre o aspecto da cooperação fatores relacionados à sua própria configuração industrial. Caracterizado pela grande quantidade de micro e pequenas empresas que atuam nos diferentes elos da cadeia, pela falta de tradição exportadora, e pela inexistência de grandes empresas que – como acontece em outros pólos – servem como referência para o arranjo produtivo, o papel de coordenação da cadeia passa pela capacidade de mobilizar os diversos agentes e convergir interesses na direção de ações cooperadas que beneficiem todo o arranjo.

## **4.3 Instituições, Competitividade e a Inserção do Pólo no Mercado Externo**

Reflexo das fragilidades identificadas no decorrer do estudo em seus diversos aspectos, esta seção demonstra o papel que as instituições vêm desempenhando no desenvolvimento do pólo, coordenando ações conjuntas na direção do aumento da competitividade e, por conseguinte, das condições de inserção das suas indústrias no comércio exterior.

Dentre as várias instituições de coordenação que atuam no pólo, o Sindicato das indústrias de calçados de São João Batista – SINCASJB – tem desempenhado um papel de destaque. Atuando desde a sua fundação, no ano de 1990, o sindicato tem se valido de sua forte representatividade<sup>6</sup> para coordenar ações conjuntas com diferentes instituições em benefício do pólo. Essas ações têm impactado direta e indiretamente na capacidade de internacionalização das indústrias calçadistas da região.

### **4.3.1 Principais ações que beneficiaram o pólo de São João Batista**

A percepção acerca de muitas das fragilidades aqui detectadas, e a qualidade das ações promovidas pelas diversas instituições nessa direção, podem ser analisadas à luz das ações já realizadas ou em fase de realização. Nesse sentido, serão expostas a seguir algumas ações reconhecidamente efetivas, bem como seus objetivos pretendidos.

#### **Projeto APL / SEBRAE**

O SEBRAE, grande parceiro do pólo, realiza desde 1990 ações em conjunto com o sindicato das empresas do pólo, entre outras instituições públicas e privadas com o objetivo de fortalecer a indústria local. Em 2003 o SEBRAE, em conjunto com o SINCASJB, iniciou o projeto denominado Projeto APL, desenvolvido pelo SEBRAE com o objetivo de fomentar arranjos produtivos locais de diversos setores em nível nacional.

Criada através do Projeto APL, a Rodada Nacional e Internacional de Negócios da Moda Calçadista de São João Batista vem desde 2005, ano de sua criação, se consolidando

---

<sup>6</sup> O Sindicato representa 91 empresas associadas dos diversos segmentos da cadeia produtiva.

como um importante evento regional, contribuindo em diferentes aspectos com as empresas do pólo local. Realizada duas vezes ao ano, uma recente parceria entre os realizadores – SINCASJB e SEBRAE – e a FIESC, viabilizou a participação de indústrias calçadistas de todo o Estado na próxima edição do evento. Atualmente a feira movimentou negócios da ordem de 20 milhões de reais, o que a caracteriza como um evento de fechamento efetivo de negócios e uma importante vitrine de marcas.

Freqüentada por varejistas de todo país, sobretudo do Nordeste, Sul, Norte e Sudeste, o evento conta com uma presença crescente de importadores internacionais. A feira cumpre um papel importante também no que se refere ao desenvolvimento de produto e *design*. Estrategicamente realizada antes dos maiores eventos do setor – Francal e Couromoda – a feira é um evento de lançamento de coleções, onde as empresas do pólo têm uma oportunidade de “testar” seus produtos e avaliar suas tendências de moda, a tempo de fazer as modificações necessárias para a próxima estação. Assim, o evento acaba por cumprir também o papel de fonte de agregação de valor aos produtos.

Também por este motivo, o evento tem promovido sobremaneira a interação local entre as empresas do pólo, que reconhecidamente se beneficiam da troca de informações (*learning by interacting*), fortalecendo a perspectiva de ações em conjunto dentro e fora do pólo. Dessa forma, a ação institucional atinge um aspecto de cooperação inter-indústrias que tem reduzido a visão de atuação individual das empresas, que como já dito, é ainda bastante presente na cultura da Indústria local (SEBRAE; SINCASJB).

Finalizado no segundo semestre de 2006, o escopo de trabalho do Projeto APL contemplou fabricantes de calçados e ateliês no território do arranjo, sobretudo procurando priorizar as micro e pequenas empresas.

Segundo dados do SEBRAE<sup>7</sup>, houve um aumento dos postos de trabalho de aproximadamente 24% durante o período do projeto. Desenvolvimentos de gestão impactaram na produtividade por funcionário, crescendo cerca de 36%. Na produção os dados do SEBRAE indicam um crescimento 93,65% em relação à medição verificada no início do projeto. No mercado externo, embora o SEBRAE traga apenas os dados referentes ao volume físico de exportações, que passou de 398.228 em 2003 para 708.649 em 2005, a **Tabela 14** da seção 3.2.1 mostra que houve elevação do preço médio do produto exportado de US\$ 8,05

---

<sup>7</sup> Disponível no sítio do Sebrae na internet.

para US\$ 14,47<sup>8</sup>. Isso indica que as exportações do pólo durante o projeto passaram de US\$ 3,2 milhões para US\$ 10,2 milhões.

### Projeto SINCASJB/ABDI

Apresentando-se como uma possibilidade eficiente de inserção no mercado externo, e um exemplo claro da importância das instituições enquanto geradoras de vantagens competitivas, o projeto SINCASJB/ABDI – que conta com aproximadamente um milhão de reais em recursos do Fundo Europeu – tem como principal objetivo a inserção de 25 micro e pequenas empresas do pólo no comércio exterior. Para tanto, o projeto prevê diversas ações que objetivam melhorar vários aspectos da competitividade das empresas durante os seus 15 meses de duração, cujo início está previsto para 2009. A respeito da agregação de valor através de *design* e marca:

Através de estudos feitos pelo SINCASJB verificou-se que parte considerável da produção de muitas empresas é comercializada sem marca própria, principalmente no mercado externo. Por possuírem clientes donos de lojas de grifes, estes desejam que os produtos venham com etiquetas com o nome da loja. Isso não significa que toda a produção seja direcionada somente para um comprador, os pedidos são feitos com base nas amostras sem a exigência de nenhuma alteração de modelo, como ocorre em qualquer loja, os produtos são fabricados normalmente, somente no final é colocada a etiqueta com a marca da loja. Isto explica o fato de muitas vezes se encontrar no mercado um mesmo produto, com especificações totalmente iguais, porém, com marcas diferentes. Todavia, devido ao esforço dos empresários em desenvolver o *design* de seus produtos, novos clientes foram conquistados e a comercialização com marcas próprias tem se intensificando, inclusive no exterior.

O projeto Identidade é a criação de uma identificação (selo) para as marcas participantes do projeto e sua divulgação nos principais mercados alvos através de uma ação intensiva de relações públicas e propagandas em revistas setoriais, contratada justamente para esse fim. É um início de um distintivo como o *made in Italy* ou estilo de vida francês.

A idéia de se ter este selo é criar um aval de qualidade e responsabilidade que o sindicato dará aos seus associados, trazendo confiança e respeitabilidade para os compradores. Ainda terá que se definir os padrões de exigência para a obtenção do selo.

Sabe-se que a criação e a posição de um selo deste perfil demora para ser consolidado no mercado, mas segundo estudos nossos, acreditamos que num prazo de 8 anos esta marca já esteja consolidada no exterior para a perfeita implementação nos produtos importados. Nestes dois

---

<sup>8</sup> Dados referentes às exportações do estado de Santa Catarina. Destas, o peso das exportações do pólo em 2007 foi de aproximadamente 25%.

anos de projeto, queremos já ter fixado esta marca nos eventos que participamos permitindo uma identificação para os compradores dos associados (SINCASJB, Projeto ABDI 2008).

Evidenciando a preocupação com a deficiência quanto aos canais de comercialização como fonte de agregação de valor ao produto, o Projeto ABDI 2008 expõe que:

[...] a inserção internacional de empresas não se restringe à sua capacidade exportadora. Trata-se de uma abordagem que envolve desde um modelo de gestão, passando por uma Central de Exportações até o acesso a mercados e que pode ser mensurada por sua competitividade. O investimento em tecnologia e inovação agrega valor ao produto e aumenta a competitividade. Entretanto, estes investimentos devem estar assentados em ações prévias de nivelamento e capacitação em gestão.

Neste sentido, o SINCASJB propõe uma metodologia setorial de capacitação e aprimoramento de gestão e avanço no desenvolvimento de produto que privilegie bens diferenciados e promova progressivamente a comercialização de produtos com maior valor agregado (moda e inovação). Além disso, são premissas da referida metodologia: prever mecanismos de multiplicação da mesma e facilitar a avaliação de resultados por meio do entendimento das causas e efeitos do desempenho das empresas envolvidas (workshops e seminários) (SINCASJB, Projeto ABDI 2008).

De modo geral, a melhoria das condições de inserção das empresas nos mercados externos está relacionada à melhoria do seu nível de competitividade<sup>9</sup>. Assim, a atuação das instituições promovendo o amadurecimento das relações inter-empresariais e das formas de cooperação nos seus diversos aspectos, também as beneficiam de diferentes formas. Como verificado por Lopes (2006), não há no pólo calçadista de São João Batista, uma definição conjunta de estratégia de produção por parte das indústrias. Nesse sentido,

[...] as empresas estão perdendo a oportunidade de conseguir, através de ações coordenadas, a adoção de estratégias mais eficientes para produzir com maior eficácia, aumentar o nível de produção de produtos mais sofisticados e incorporar novas tecnologias para conseguir, dessa forma, conquistar novas fatias de mercado (CAMARGO, 2007).

O fato observado por Correia (2002) de que há uma cultura de associativismo na indústria local, não significa que haja no interior do arranjo uma forte cooperação. Nesse

---

<sup>9</sup> Refere-se a vantagens competitivas dinâmicas.

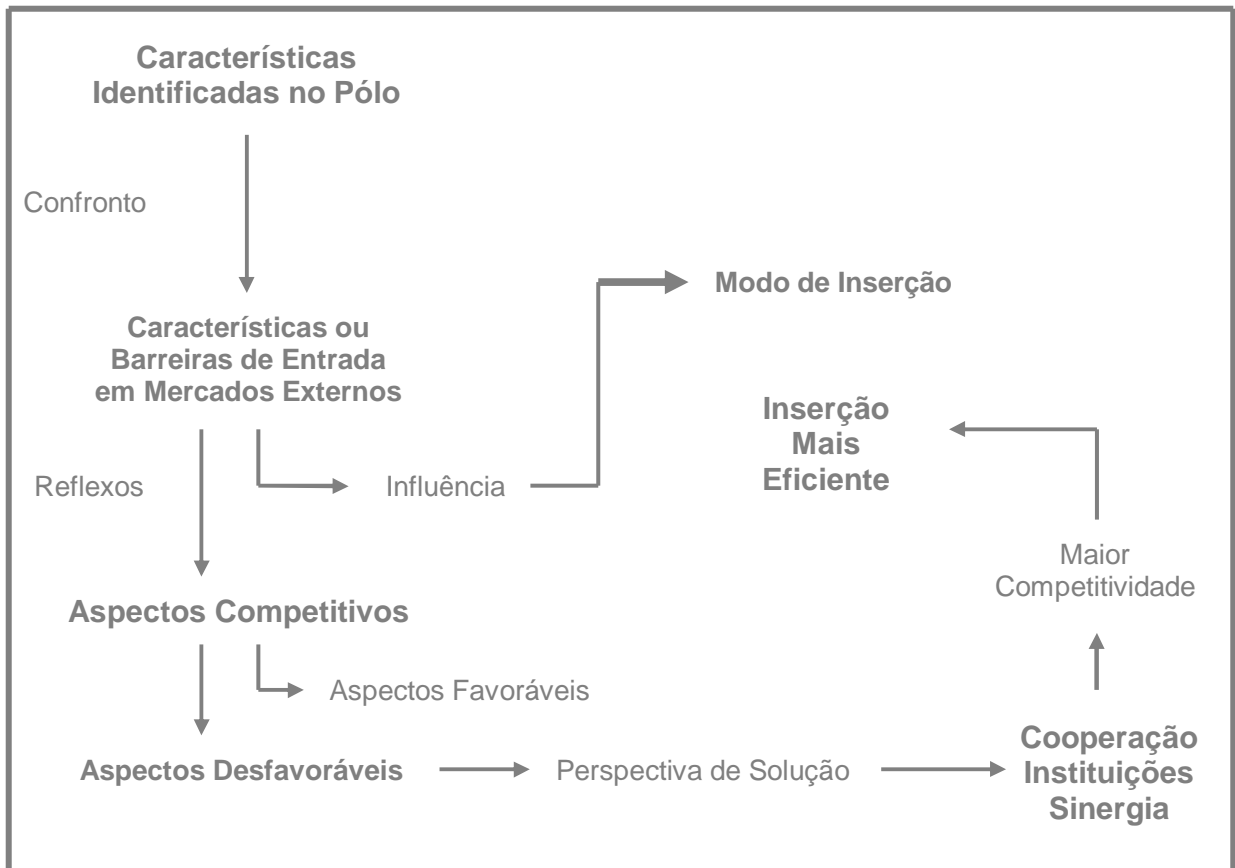
aspecto, se sobressaem as relações de cooperação entre as indústrias e os ateliês de costura<sup>10</sup>, ao passo que entre as indústrias, as relações ainda são caracterizadas como tipicamente de mercado. Contudo, o sindicato juntamente com a Apex, SEBRAE, SENAI entre outras instituições, tem promovido a aproximação inter-empresas através das suas atuações.

São comuns as promoções articuladas por essas instituições – normalmente sob a coordenação do sindicato – viabilizando a participação das empresas em feiras, missões empresariais, rodadas de negócios e outras promoções.

Com a intensificação dessas atuações comerciais conjuntas, tem crescido a preocupação com a imagem coletiva do pólo. Nesse sentido, Amorin (2008) relata sinais de mudança. “As maiores empresas tem adotado as menores com o objetivo de nivelar o padrão de qualidade dos produtos e fortalecer a imagem do pólo”. Um provável indício desse comportamento reside na maior ocorrência de casos onde pequenas e médias empresas têm comprometido suas produções futuras a ponto de reduzir sua capacidade de atender novos pedidos. Em decorrência, se estabelecem outras prováveis relações entre fatos anteriormente constatados: a) as maiores empresas do pólo têm esgotado suas capacidades produtivas com maior frequência; b) diante da impossibilidade de atender o mercado, elas têm um estímulo para fortalecer as relações de cooperação, abrindo mercado às suas concorrentes; c) entretanto, diante da escassez de mão de obra local, estas empresas precisam expandir sua produção em outras regiões; d) por conseguinte, fragmentam a cadeia produtiva deixando de potencializar efeitos de sinergia no interior do arranjo; e) neutralizando dessa forma a geração de fatores competitivos necessários, entre outros aspectos, à conquista de novos mercados. Além de atuar nessas ações pontuais, ressalta-se a importância das instituições atuarem como interlocutoras das indústrias para o desenvolvimento da própria estrutura institucional.

---

<sup>10</sup> De acordo com Correia (2002) e Frassetto (2006), os ateliês são criados em grande parte por ex-funcionários de indústrias calçadistas, o que favorece em grande medida sua relação com as empresas.



**Quadro 2: Síntese do processo de análise.**

Essa estrutura recente de apoio ainda apresenta várias lacunas – principalmente relacionada ao processo de P&D, financiamento e prospecção de mercados externos –, contudo, já se apresenta como a mais apta fonte de identificação de dificuldades competitivas, bem como centro de projeção das ações necessárias à sua solução. O quadro 2 acima ilustra a importância institucional na cooperação, sinergia, competitividade e inserção internacional dessas indústrias.



## 5 CONCLUSÃO

A análise dos dados gerais e referentes ao pólo calçadista de São João Batista dão conta tanto da grande importância da indústria calçadista brasileira em nível mundial, que coloca o país entre os grandes exportadores globais; quanto da indústria catarinense, que apesar de sua inserção tardia em mercados externos, ocupa um lugar de destaque dentro da indústria nacional; quanto do pólo de São João Batista, que tem contribuído para a agregação de valor ao produto catarinense, principalmente no mercado europeu.

A análise dos dados referentes ao valor, destino e preço médio dos produtos exportados, demonstra que mesmo em face da expressiva redução da quantidade exportada, o crescimento de 9% no valor total das exportações (2007 em relação a 2005) evidencia uma maior agregação de valor aos produtos exportados. Deve-se notar que esta performance ocorre apesar das deficiências da indústria catarinense quanto à capacidade de desenvolvimento de novos produtos (*design*). Nesse sentido, não apenas o *design* como também o financiamento e os canais de distribuição foram identificados como importantes barreiras de acesso às empresas do pólo nos mercados externos. Quanto aos meios atuais de internacionalização, esses são característicos das empresas de micro e pequeno porte – que atualmente representam aproximadamente 80% das indústrias locais. Ou seja, através de agentes de exportação, participação em eventos internacionais e outros canais indiretos, que, apesar de não exigirem grandes comprometimentos de recursos, também não creditam à empresa os benefícios relacionados a uma participação efetiva no exterior.

Diante dessa e de outras fragilidades, e na ausência de grandes empresas que costumam servir de referência ao arranjo, ganha importância a atuação de instituições como o Sindicato Patronal das Indústrias de Calçados de São João Batista – SINCASJB –, o SEBRAE, o SENAI, a Apex, a ABDI, a prefeitura municipal, e várias outras instituições que, juntas, têm exercido um papel de coordenação no interior do arranjo. Apesar de recente e ainda em fase de maturação, esse aparato institucional – sobretudo SINCASJB, SEBRAE e Apex – tem promovido a competitividade do pólo em várias frentes: seja promovendo ações, seja viabilizando recursos, seja na articulação política. Essas atuações são fundamentais na medida em que promovem a interação e cooperação entre micro, pequenas e médias empresas, fazendo-as atuar como grandes, gerando externalidades positivas ao longo da cadeia, se desenvolvendo e criando as condições necessárias à consolidação dessas empresas no mercado global.

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS – **Associação Brasileira da Indústria de Calçados**. Resenha Estatística (vários anos). Disponível em: <<http://www.abicalçados.com.br>> Acesso em: 21 set. 2008.

CADOGAN, John W.; SUNDQVIST, Sanna.; SALMINEN, Risto T.; PUUMALAINEN, Kaisu. **Export Marketing, Interfunctional Interactions, and Performance Consequences**. Journal of the Academy of Marketing Science 2005; 33 520.

CAMARGO, Ralph. **Aglomerações de empresas e cadeias globais: um estudo em arranjos produtivos locais selecionados em Santa Catarina**. 2007. 217 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico. Programa de Pós-Graduação em Economia, Florianópolis, 2007.

CAMPA, José M.; GUILLÉN, Mauro F. **The Internalization of Exports: Firm- and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country**. New York University NY (1999).

CNM/COORDENAÇÃO DE MONOGRAFIA. **Roteiro para elaboração de Projeto de Monografia**. Florianópolis: Departamento de Ciências Econômicas/Coordenação de Monografia, 2007. Disponível em: <http://www.cse.ufsc.br/~gecon/>. Acesso em: 12 set. 2007.

CORREIA, P. C.; **A indústria de Calçados do vale do rio Tijucas (SC): uma abordagem à luz do debate sobre aglomerações produtivas especializadas**. 2002. 174 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico. Programa de Pós-Graduação em Economia, Florianópolis, 2002.

COSTA, A. B.; **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. Cadeia: couro-calçadista**. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia. Núcleo de Economia Industrial e Tecnologia. Campinas, 2002. 73 p.

FRASSETO, L. **A Indústria de Calçados de São João Batista (SC): caracterização do sistema de produção**. Monografia – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, 2006.

HUMPHREY, Jonh; SCMITZ, Hubert. **A governança em cadeias globais de valor**. Disponível em: <<http://www.nead.gov.br/artigosdomes>>. Acesso em: 27 nov. 2007.

IPEADATA – **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br>> Acesso em: 12 out. 2008.

JOHANSON, J., VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Cristian. **Administração de marketing global**. Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Maria Cecília Coutinho de Arruda. São Paulo: Atlas, 2000.

LOPES, A. **A Dinâmica da interação da cooperação e da forma de governança do arranjo produtivo calçadista de São João Batista**. 2006. 252 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico. Programa de Pós-Graduação em Economia, Florianópolis, 2006.

LUDOVICO, Nelson. **Comércio exterior: preparando a empresa para o mercado global**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MDIC – **Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. Ciência. Disponível em: <http://alicesweb.desenvolvimento.gov.br/> (vários acessos) 2008.

MONTEIRO, Francismar. A importância da administração de materiais na indústria calçadista de Franca-SP. **Anais do Colloque Franco Brésilien sur les districts industriel**. Grenoble: École Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France, Franca (SP): FACEF, 2002.

NEVES, Marcos Fava; SCARE, Roberto Fava et al (Org). **Marketing & exportação**. São Paulo: Atlas, 2001.

PELTON, L.E; STRUTTON, D. & LUMPKIN, J.R.. **Marketing Channels: A Relationship Management Approach**. Times Mirror Books, 1997, 728p.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 11.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

SCHMITZ, H. **Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte**. Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 18, n. 2, 1997.

SEABRA, F.; LINS H.; CÁRIO. S. F. A. **Arranjo Produtivo de calçados do Vale do Tijucas**, UFSC, 2008 (mimeo).

SEBRAE – **Serviço Brasileiro de Apoio à Micros e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 18 out. 2008.

SINCASJB – **Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista**. Rua Egídeo Manuel Cordeiro, 400 – Centro – São João Batista – SC. 2008.

SINDFRANCA - SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE FRANCA. **A cadeia coureiro-calçadista**. Franca: Natrontec, 2002.

STERN, L. & EL-ANSARY, A. I. & COUGHLAN, A. **Marketing Channels**. Prentice Hall, 5 ed., 1996, 576p.

SUZIGAN et al. (2002). **Governança nos Sistemas de MPMS em Clusters Industriais.** Texto apresentado no Seminário Internacional “Políticas para sistemas produtivos locais de MPME`s”, Rio de Janeiro, 11 a 13 mar. 2002.

## APÊNDICE - Pauta da Entrevista

- 1 Identificação e caracterização da instituição ou empresa.
- 2 Principais mercados em que atua.  
Segmentos de mercado em que atua.
- 3 Como as empresas do pólo estão inseridas no mercado externo?  
Como as empresas começaram a exportar?  
Os compradores impuseram/impõem mudanças? De que tipo?  
Fizeram/fazem outras exigências como prazo, entrega etc.?  
Acompanharam/acompanham o processo de fabricação?  
Com que frequência as empresas exportam?  
Quais são e como foram determinados os atuais canais de distribuição?  
Como as empresas do pólo interagem na questão do comércio exterior?  
A margem obtida nas vendas para o exterior torna viáveis estratégias alternativas de distribuição e internacionalização?  
Há interesse por parte das empresas em trabalhar marcas próprias no exterior?  
Há interesse na criação de canais próprios de distribuição em outros países?
- 4 Estratégias de desenvolvimento de produto.  
Quais são as fontes de informação.  
Como é o processo de desenvolvimento de produto e *design*?
- 5 Como as empresas interagem?  
Subcontratação / Terceirização.  
Contratos informais.  
Ações mantidas em conjunto com outros agentes.
- 6 Disponibilidade, qualidade, capacitação e custo da mão-de-obra.
- 7 Onde estão localizados e como é a relação com fornecedores.
- 8 Sobre o padrão tecnológico.  
Maquinário.  
Outros mecanismos de informação.  
*Design*.
- 9 Relação com organismos de prestação de serviços.