

**ANDRÉIA DE ALCÂNTARA CERIZZA**

**GOVERNANÇAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL CALÇADISTA  
INFANTIL DE BIRIGÜI, SÃO PAULO**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL  
MESTRADO ACADÊMICO  
CAMPO GRANDE – MS**

**2009**

**ANDRÉIA DE ALCÂNTARA CERIZZA**

**GOVERNANÇAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL CALÇADISTA  
INFANTIL DE BIRIGÜI, SÃO PAULO**

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Desenvolvimento Local – *Mestre Acadêmico* – à Banca Examinadora, sob orientação do professor Dr. Olivier François Vilpoux.

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL  
MESTRADO ACADÊMICO  
CAMPO GRANDE – MS**

**2009**

Ficha catalográfica

**332.13** Cerizza, Andréia de Alcântara

**C415g** Governanças do Arranjo Produtivo Local Calçadista Infantil de  
Birigui, São Paulo/ Andréia de Alcântara Cerizza. – Campo

Grande: UCDB, 2009

62 f.: Il.

Orientador: Olivier François Vilpoux

Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local) – UCDB –  
Campo Grande, 2009.

1.Sistemas de Governança. 2. Arranjo Produtivo Local do Calçado Infantil – Birigüi, SP 3. Desenvolvimento Local I. Cerizza, Andréia de Alcântara II. Vilpoux, Olivier François III. Universidade Católica Dom Bosco – Campo Grande

Título do Trabalho:

GOVERNANÇAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL CALÇADISTA INFANTIL DE BIRIGÜI, SÃO PAULO

Nome do candidato:

ANDRÉIA DE ALCÂNTARA CERIZZA

Dissertação de Mestrado Acadêmico elaborado para o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local – área de Concentração: Desenvolvimento Local em Contexto de Territorialidades sob orientação do professor Dr. Olivier François Vilpoux, da Universidade Católica Dom Bosco, como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Desenvolvimento Local, no ano de 2009.

---

Orientador Professor Dr. Olivier François Vilpoux

Universidade Católica Dom Bosco UCDB

---

Professora Dra. Cleonice Alexandre Le Bourlegat

Universidade Católica Dom Bosco UCDB

---

Professora Dra. Patrícia Campeão

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS

*Dedico ao meu pai José, pela dedicação e amor presente e minha mãe Zila (in memoriam).*

*Ao meu esposo Carlos, companheiro de vida e de realização de sonhos.*

*Ao meu filho Silvio, esperança coletiva de um mundo melhor.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Dr. Olivier François Vilpoux pela exigência, disciplina e rigor com que conduziu o desenvolvimento desse trabalho. A sua dedicação como educador/orientador extrapolou a pesquisa desenvolvida. Para mim, também profissional de educação, serviu como um norteador de conduta. Eterna gratidão.

A Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Cleonice Alexandre Le Bourlegat, pelo acolhimento, carinho, respeito e por sua intelectualidade. Seu pensamento crítico nos leva a refletir e vivenciar o sentido estrito de um programa de mestrado.

Ao Prof. Dr. Vicente Fideles de Ávila, responsável pela minha incursão a esse mestrado; ao ler seu artigo na revista Interações: “Pressuposto para a Formação Educacional em Desenvolvimento Local”, sobre sua experiência no distrito de Pratinhas, eu senti o chamado.

A minha irmã-mãe Nil, que sempre desejou as mais belas realizações para mim. Elas acontecem porque você está comigo.

Ao Pe Luigi Fávero, diretor e ao Prof. André Ornellas, vice-diretor do UniSalesiano, aos coordenadores Prof<sup>s</sup> Rodolfo Cabrera, João Geraldo Nunes Rabelo, Fernando Sávio e Antonio Moreira. A coordenadora Prof<sup>a</sup> Fabiane Spironelli, obrigada pelo apoio e carinho.

Ao meu amigo Nalberto Vedovotto, co-fundador do SINBI e de outras organizações de apoio da cidade de Birigui. Ser humano generoso, profissional exemplar. Minhas ações são pautadas pelo seu exemplo de idoneidade.

Aos empreendedores birigüenses, representados pelos senhores Samir Nakad, micro empresário por opção. Sua mega potencialidade como gestor é utilizada em outras esferas do arranjo, representando-o em muitas organizações de apoio; e Wagner Aécio Poli, atual presidente do SINBI. Sua história de vida coincide com a trajetória e desenvolvimento do arranjo.

Aos colaboradores do SINBI, representados por Rossana Codgono e Claudia, pela disposição em auxiliar na obtenção dos dados relevantes a pesquisa. Obrigada é pouco.

## **RESUMO**

A pesquisa analisa a governança do arranjo produtivo local calçadista de Birigui. O estudo identifica quais as governanças existentes no APL e verifica o papel do sindicato empresarial na organização dessas governanças, relacionando, por fim, se a governança estabelecida potencializa o processo de desenvolvimento local. A metodologia utilizada foi de pesquisa exploratória. Os resultados obtidos demonstram a existência de variadas formas de governança entre as empresas: relações de igualdade, entre algumas micro e pequenas empresas e as grandes empresas; relações de quase-hierarquia de contratadas com as empresas contratantes, que podem ser micro e pequenas empresas não subcontratadas, micro e pequenas empresas subcontratadas e as médias e grandes empresas. Em empresas subcontratadas, que produzem linhas de produtos, ocorre também uma relação de quase-hierarquia com as grandes empresas, mas com predomínio de dependência mútua. Foi constatado que o exercício autônomo da comunidade empresarial manifestou-se em todos os âmbitos sociais do arranjo, pela atuação do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui - SINBI, que conseqüentemente extrapolou sua dimensão setorial, atuando em várias esferas, constituindo-se em exemplo de processo de desenvolvimento local.

Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local, Sistema de Governança, Desenvolvimento Local.

## **ABSTRACT**

The research examines the governance of local productive arrangement of Birigui footwear. The study identifies the governances that exist in APL and notes the role of trade union organization in the business of governance, linking, finally, if the established governance enhances the process of local development. The methodology was exploratory research. The results show various forms of governances among companies: relations of equality, between some micro and small enterprises and large enterprises, quasi-hierarchical relationships between contracted and contracting companies, which can be micro and small businesses wick are not subcontracted, subcontracted micro and small business and medium and large enterprises. In subcontracted companies, which produce product lines, has also been identified a relationship of quasi-hierarchy with large enterprises, but with a predominance of mutual dependency. It was found that the exercise of independent business community expressed itself in all spheres of social arrangement, the performance of the Footwear and Clothing Industries Union of Birigui-SINBI, working in various spheres, becoming an example for the local development process.

Keywords: Local Productive Arrangement, Governance System, Local Development.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Tipologia de Redes de Empresas	10
Quadro 02	Tipologias de Governança	14
Quadro 03	Estruturas de governança e estruturas do sistema de produção	16
Quadro 04	Formas de Governança local privada	18
Quadro 05	Organizações de apoio do APL Birigui	33

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABICALÇADOS	Associação Brasileira de Calçados
APEMEBI	Associação de Pequenas e Médias Empresas Exportadoras de Birigui
APL	Arranjo Produtivo Local
ASSINTECAL	Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos
CAD/CAM	Computer Aided Desing/ Computer Aided Manufacturing
DL	Desenvolvimento Local
CIESP	Confederação das Indústrias do Estado de São Paulo
FATEB	Faculdade de Tecnologia de Birigui
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FRANCAL	Feira do Couro e do Calçado de Franca
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPT	Instituto de Pesquisas Tecnológicas
MBA	Master in Business Administration
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
RAIS/MTB	Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho
REDESIST	Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional da Indústria
SESI	Serviço Social da Indústria
SEST/SENAT	Serviço Social do Transporte/ Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SINBI	Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui
SPL	Sistema Produtivo Local

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
Hipótese e objetivo da pesquisa.....	2
Justificativa.....	3
Estrutura da Pesquisa.....	4
1. REFERENCIAL TEÓRICO.....	5
1.1. Fenômenos econômicos relacionados à proximidade e interatividade empresarial ...	5
1.1.1. Distritos Industriais.....	7
1.1.2. Redes de Empresas.....	8
1.1.3. Arranjos e Sistemas Produtivos Locais.....	10
1.2 Sistemas de Governança.....	13
1.3. Desenvolvimento Local.....	18
1.4. Território e Territorialidade.....	21
2. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	23
2.1. COLETA DE DADOS.....	23
2.2. VARIÁVEIS PESQUISADAS.....	24
3. O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE BIRIGÜI.....	26
3.1. Histórico do APL de Birigüi.....	26
3.2. O Arranjo Produtivo do Calçado Infantil de Birigui.....	29
3.2.1. Empresas participantes do APL de Birigui.....	29
3.2.2. Organizações de Apoio do Arranjo Produtivo Local de Birigui.....	33
4. Resultados e análises.....	40
4.1. Governanças do APL de calçados infantis de Birigui.....	40
4.1.1. Empresas.....	40
4.1.2. Organismos de apoio.....	45
4.2. Importância do Sindicato das empresas de calçados e vestuário (SINBI).....	46

4.3. APL de calçados infantis de Birigui e desenvolvimento local .....	48
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	54
REFERÊNCIAS .....	57
apêndice .....	62

## INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças de tecnologias, a informatização da sociedade e a globalização estão provocando profundas modificações na estrutura das organizações. No âmbito empresarial, verificam-se alterações nos processos de produção, levando a uma intensa reestruturação das interações entre empresas, com o fortalecimento das relações horizontais. Nesta nova realidade, convive competição e colaboração na configuração das relações entre empresas, que se organizam em torno de sistemas.

Diante da complexidade e dinamicidade que compõe as relações entre empresas, observa-se a importância de uma visão integradora e não mais reducionista cartesiana. A teoria geral dos sistemas preconizada pelo cientista alemão Ludwing von Bertalanffy, na década de 1930, refere-se a um conjunto de partes que interagem de modo a atingir um determinado fim, de acordo com um plano. Também pode ser entendido como um conjunto de procedimentos, doutrinas, idéias ou princípios, logicamente ordenados e coesos com intenção de descrever, explicar ou dirigir o funcionamento de um todo (MAXIMINIANO, 2006).

Em fenômenos econômicos relacionados à proximidade e interatividade empresarial, dentre os variados exemplos de interações existentes entre as empresas, observa-se o interesse sobre o estudo dos sistemas de produção locais, por contemplar as relações sistêmicas existentes entre vários agentes dentro de um mesmo território.

Arranjos e Sistema Produtivos Locais (APLs e SPLs), de acordo com a definição da REDESIST<sup>1</sup>, são conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais que se constituem num dado território, desenvolvendo atividades similares e congruentes, que apresentam articulações de produção, cooperação e aprendizagem. Para a REDESIST, os APLs diferem dos SPLs pelo fato de não serem solidificados e não apresentar significativo vínculo entre os agentes (LASTRES e CASSIOLATO, 2005).

---

<sup>1</sup> Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (Redesist), do Instituto de Economia da UFRJ, que pode ser acessada através do site [www.ie.ufrj.br/redesist](http://www.ie.ufrj.br/redesist).

Verificam-se, em estudos expostos sobre o tema realizados em vários países (Itália, Estados- Unidos, França e Brasil), fontes de vantagens competitivas nas empresas que trabalham em cooperação, tais como ganhos de eficiência coletiva. A existência de institucionalidades facilita e estimula a interação e a cooperação inter-firmas e a realização de políticas públicas consistentes.

Segundo Suzigan (2004), a governança pode ser compreendida como a coordenação que certos agentes (empresas, instituições, agente coordenador) exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas e outras, podendo influenciar o desenvolvimento do sistema ou arranjo local.

A governança pode ser exercida por uma grande empresa-líder, por mais de uma grande empresa coordenadora, ou pode não haver empresas coordenadoras. Outros agentes podem possuir papel relevante na governança de um sistema, articulando as relações inter-firmas e condicionando a estrutura produtiva às atividades representativas de projetos coletivos de crescimento e desenvolvimento de um setor econômico.

## **HIPÓTESE E OBJETIVO DA PESQUISA**

A pesquisa é norteada pela hipótese de que o Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui possui um papel chave no sistema de governança do APL de Birigui e que esse papel foi fundamental para o desenvolvimento do arranjo. A partir dessa hipótese, o estudo identifica as governanças existentes no APL de calçados infantis de Birigui e analisa o papel do sindicato empresarial na organização dessas governanças, relacionando, por fim, se os sistemas de governança estabelecidos favorecem atividades conjuntas dos agentes, que podem potencializar o processo de desenvolvimento local.

## JUSTIFICATIVA

No âmbito das empresas calçadistas do estado de São Paulo, observam-se articulações de vários agentes em determinados territórios produtivos e especializados em tipos de calçados, como em Franca (calçado masculino), Jaú (calçado feminino), Santa Cruz do Rio Pardo (botas e sapatos unissex) e Birigui (calçado infantil).

Birigui está situada na região noroeste do estado de São Paulo, com uma população estimada pelo IBGE (2008) de 109.451 habitantes. A produção de calçados na região iniciou-se a partir de 1958. A produção do calçado infantil foi desenvolvida em grande parte por funcionários de micro e pequenas empresas locais que se tornaram empresários calçadistas.

Na década de 90, o setor de calçado infantil vivenciou uma crise decorrente do Plano Collor (1990) e do Plano Real (1994). Muitas empresas faliram em virtude da abertura econômica, com o avanço de produtos chineses abaixo dos custos de produção das empresas birigüenses. Atuando no município desde 1979, o SINBI (Sindicato das Indústrias de Calçados de Birigui) torna-se determinante junto às problemáticas sentidas pelo empresariado local. Em 1996, o sindicato desenvolveu junto aos empresários o “Programa Birigüense de Qualidade Total”, considerado pelos associados o gatilho motivador das estratégias entre as empresas (RIZZO, 2005).

Segundo Vedovotto (1996), a troca de informações e de experiências entre os empresários do setor calçadista de Birigui fez com que despertasse uma prática de cooperação entre eles, pois passaram a compreender que mesmo sendo concorrentes poderiam ser parceiros. Além disso, o desempenho positivo de algumas empresas induziu os empresários a melhorarem continuamente suas empresas.

Atualmente, o Arranjo Produtivo Local de Birigui destaca-se em tamanho e importância, sendo considerado o maior produtor de calçados infantis do Brasil e da América latina. Em 2008, segundo dados levantados pelo sindicato patronal local, o arranjo possuía mais de 160 empresas que produziam 62 milhões de pares de calçados por ano. As micro e pequenas empresas representam juntas, segundo o SINBI, mais de 70% das empresas locais do setor calçadista. Comumente, são micro e pequenas empresas independentes, que criam seus negócios mediante necessidade ou oportunidade de negócios, ou são vinculadas às médias e grandes empresas, por meio de subcontratação.

Cerca de 85% da produção é direcionada ao público infantil, o restante é distribuído entre sapatos femininos, de segurança e acessórios (cintos e bolsas). A cidade recebe diariamente trabalhadores de vários municípios vizinhos, que fazem parte do arranjo: Bilac, Braúna, Buritama, Clementina, Coroados, Gabriel Monteiro, Glicério, Penápolis, Rinópolis, Brejo Alegre, entre outros e emprega 18.000 pessoas na atividade econômica em destaque (SINBI, 2009).

A estrutura produtiva local conta com uma gama de empresas fornecedoras de matérias-primas, insumos, componentes, máquinas e equipamentos. Um conjunto de agentes formalizados tais como sindicatos, centro de capacitação técnica, incubadora de empresas, juntamente com instituições informais tecem uma rede de relações, ditando estratégias para o crescimento e competitividade do arranjo.

### **ESTRUTURA DA PESQUISA**

No primeiro capítulo buscou-se a fundamentação teórica e conceitual que embasa a pesquisa, analisando concepções acerca de Sistemas, o aspecto territorial destes arranjos (territorialidade e a noção de governança). O segundo capítulo abordou a metodologia adotada e é seguido da caracterização do Arranjo Produtivo Local de Birigui, a estrutura dos sistemas de governança do APL de Birigui e o papel do sindicato empresarial nessas governanças. No capítulo 4 são analisados as governanças do APL de calçados infantis de Birigui, o papel do SINBI na articulação dessas governanças e a influência das governanças sobre fatores que podem favorecer o desenvolvimento local. Finalmente são apresentadas as considerações finais, onde são descritas as contribuições da pesquisa e as sugestões para trabalhos futuros.



# **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

Para a identificação e desenvolvimento da pesquisa sobre o estudo da estrutura das governanças e o papel do sindicato das empresas no APL Calçadista Infantil de Birigui são analisados os fenômenos econômicos relacionados à proximidade (Aglomerações e Clusters) e as interações empresariais (Distritos Industriais, Redes de Empresas, Arranjos e Sistemas Produtivos Locais). Na seqüência, são evidenciadas concepções acerca dos Sistemas de Governança, Desenvolvimento Local e Territorialidade.

## **1.1. FENÔMENOS ECONÔMICOS RELACIONADOS À PROXIMIDADE E INTERATIVIDADE EMPRESARIAL**

A partir da década de 80, as teorias de Marshall ressurgem como arcabouço teórico para o estudo dos fenômenos econômicos determinados pela concentração de empresas, relacionadas à flexibilidade e adaptabilidade às mudanças, aos ganhos econômicos e a geração de emprego.

Segundo Amaral Filho (2002), a transição do modelo de produção fordista para o pós-fordista deliberou maior flexibilização das estruturas e novas formas de organização das empresas, resultando em desintegração vertical nas grandes empresas e integração horizontal entre micro e pequenas empresas. No processo de integração horizontal, o autor enfatiza as estratégias baseadas nos agrupamentos territorializados, tendo como base à especialização flexível, citando como exemplos os clusters e os distritos industriais.

Já no final do século XIX Marshall abordava a dinâmica das aglomerações de empresas, identificando algumas variáveis que influenciavam a formação das mesmas. A longevidade destas aglomerações em uma determinada localidade era verificada através de vantagens tais como a rápida absorção de idéias, o surgimento de empresas subsidiárias para a sustentação da indústria principal através do fornecimento de matérias-primas e peças, o

desenvolvimento de máquinas especializadas e mão de obra para cada etapa de produção (MARSHALL, 1982).

Porter (1999) observou que tais concentrações geográficas, que podem conter fornecedores, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas (universidades, órgãos de normatização e associações comerciais) se inter-relacionam, competem, mas também podem cooperar entre si.

Lastres e Cassiolato (2005) salientam a questão da formação de economias de aglomeração, que são observadas em virtude da proximidade entre os agentes. As aglomerações de empresas facilitam a acessibilidade ao conhecimento, mão-de-obra especializada, matérias-primas, equipamentos, entre outros, como a ampliação das possibilidades de sobrevivência e crescimento das empresas.

Os autores acrescentam que cada aglomeração pode envolver diferentes agentes, além de maneiras diferenciadas de articulação, governança e enraizamento. Uma região pode apresentar diferentes tipos de aglomerações e cada empresa pode participar de diferentes formas de interação, por exemplo, fazendo parte de um distrito industrial e inserindo-se em uma cadeia produtiva global.

Os clusters também são considerados aglomerações, em um território, de agentes empresariais, mas sem se preocupar com os agentes do sistema, como as organizações de apoio (ensino, pesquisa e desenvolvimento, apoio técnico, entre outros) (LASTRES e CASSIOLATO, 2005).

Rosenfeld (1996), *apud* Amaral Filho (2001, p.11), relata que em 1995 um grupo de especialistas americanos definiu os clusters como "... uma concentração sobre um território geográfico delimitado de empresas interdependentes, ligadas entre si por meios ativos de transações comerciais, de diálogo e de comunicações que se beneficiam das mesmas oportunidades e enfrentam os mesmos problemas".

O termo cluster foi popularizado por Porter (1990), no seu livro *Competitive Advantages of Nations* (vantagens competitivas das nações). O autor indica que os clusters têm o potencial de melhorar a competitividade industrial por meio da incrementação da produtividade das empresas ligadas a um cluster de inovação, o que estimula a criação de novas empresas.

Segundo Enright (1996), *apud* Oliveira e Martinelli (2003, p.6), os clusters podem ser divididos em duas grandes categorias:

- *Aglomerados industriais*: conjunto de indústrias ligadas por relações "comprador e fornecedor" e "fornecedor e comprador" ou pela propriedade comum de tecnologia e pela existência de compradores comuns, para uma mesma cadeia de distribuição e ainda pela concentração geográfica da mão-de-obra;
- *Aglomerados regionais*: esta denominação apresenta a maior amplitude por descrever a aglomeração geográfica de firmas, tendo como característica principal o fato de estarem em uma mesma localização geográfica, com empresas localizadas muito próximas umas das outras.

Amaral Filho (2001) observa que o termo “*cluster*” (literalmente, agrupamento, cacho, etc.), de origem anglo-saxônica, abrange também as potencialidades de um ambiente inovador (*Milieu Innovateur*), a flexibilidade e integralidade de um distrito industrial, porém não se caracterizando apenas por micro e pequenas empresas, forma geralmente notada em distritos industriais.

### **1.1.1. DISTRITOS INDUSTRIAIS**

Marshall é considerado o pioneiro em analisar as vantagens competitivas e externalidades positivas provocadas pela concentração de empresas em um determinado território, a partir de estudos desenvolvidos em distritos industriais na Inglaterra no final do século XIX.

Segundo Pyke et al. (1990), *apud* Amaral Filho (2001), o distrito industrial tem como característica muitas empresas envolvidas em vários estágios de produção de um produto homogêneo. Outro fator determinante dos distritos, notadamente encontrados no norte e nordeste italianos, é que a maior parte das empresas envolvidas é de micro e pequeno porte. Este exemplo de modelo de rede produtiva italiana se situa na chamada Terceira Itália.

Cocco et al. (1999) relatam que a expressão “Terceira Itália” foi utilizada primeiramente por Bagnasco na década de 1970, como desdobramento do dualismo tradicional entre o norte da Itália, que se encontrava em crise (Primeira Itália) e o Sul atrasado (Segunda Itália).

Amaral Filho (2001) cita alguns destes distritos e suas especializações, tais como: Sassuolo, na Emilia Romagna, especializado em cerâmica. Prato, na Toscana, especializado em têxtil, Montegranaro, na Marche, especializado em sapatos e móveis de madeira, no Veneto, entre outros.

O autor ressalta que o sucesso deste tipo de rede é maior devido ao lado social e institucional, do que propriamente econômico. Vale destacar a flexibilidade e adaptabilidade das empresas contidas no distrito como fator de sobrevivência e competição, pois são ágeis às demandas de mercado e as mudanças tecnológicas (COCCO et al., 1999, AMARAL FILHO, 2001).

Becattini (1999) destaca alguns princípios originais dos distritos industriais, tais como concorrência x solidariedade, que têm como consequência a redução de custos de transações, de inovação e de mobilidade (horizontal e vertical dos postos de trabalho, entre outros). O autor afirma que o estado de espírito que prevalece nos distritos industriais é baseado no desabrochamento pessoal, apesar de ser orientado por um sentimento intenso de pertença à comunidade local.

Cocco et al. (1999) retratam que as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) existentes nos distritos estão configuradas em redes e sobre o aspecto territorial, considerado integrado e integrador, o que facilita a produção pelo fato de contar com a maior parte dos insumos e estrutura necessários. Cassaroto Filho e Pires (2001) demonstram em seus estudos a formação de redes flexíveis de pequenas e médias empresas independentes nos distritos italianos, cooperando entre si, unindo-se em consórcio por vários objetivos, gerando vantagens competitivas.

### **1.1.2. REDES DE EMPRESAS**

A idéia de ligação e troca permeia a concepção sobre redes. Inicialmente utilizado na área de ciências exatas, este termo difundiu-se em estudos sobre estruturas de relações sociais.

Para Castells (1999, p.498) “são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação (por exemplo, valores e objetivos de desempenho)”.

No que tange aos elos de relação entre empresas, Brito (2002) destaca quatro elementos essenciais na compreensão e constituição estrutural das redes: nós, enquanto conjunto de agentes, objetos ou eventos presentes; posições – como definidoras das localizações das empresas ou atividades (pontos) na estrutura interior; ligações, também conhecidas como conexões ou *linkagem*, que detectam o grau de relacionamento; e os fluxos, que podem ser tangíveis, que são os recursos, os bens e serviços, ou intangíveis, caracterizados pelas informações.

Entre as abordagens para o estudo de redes, denotam-se duas formas: de governança e analítica. Na forma de governança, a abordagem é multidisciplinar e concentra-se nas relações entre os atores econômicos. Já a rede como forma analítica verifica a estrutura das relações sociais, nos ambientes interno e externo, como também entre as organizações (POWELL e SMITH-DOER, 1994, *apud* SACOMANO e TRUZZI, 2004). Para os autores, as perspectivas das redes como forma de análise estão centradas na busca de novos referenciais teóricos. Já para as redes sobre o prisma da governança, as perspectivas estão na forma de relacionamento entre organizações (formas de governança e formas especiais de alianças estratégicas), culminando em mudanças econômicas, políticas e sociais.

Tálamo & Carvalho (2004) ressaltam a importância de uma rede de cooperação empresarial, considerada como um agrupamento de empresas que buscam objetivos comuns, geralmente localizados na esfera da lucratividade, ou seja, a busca da sobrevivência. Os autores observam os vários exemplos deste tipo de rede em vários países, como nas redes de pequenas e médias empresas nos distritos industriais italianos, as redes *keiretsu* no Japão ou as empresas de alta tecnologia do Vale do Silício.

As redes de empresas consistem em um tipo de agrupamento cujo objetivo principal é fortalecer as atividades de cada um dos participantes, sem que necessariamente tenham laços financeiros entre si (AMATO NETO, 2000). Segundo o autor, as empresas podem complementar-se umas às outras, tanto nos aspectos técnicos (meios produtivos), como mercadológico (redes de distribuição).

Quadro 1 – Tipologia de Redes de Empresas.

<b>Autor</b>	<b>Tipologia</b>
<b>GRANDORI &amp; SODA</b> (1995)	<b>Redes Sociais:</b> Simétricas e Assimétricas <b>Redes Burocráticas:</b> Simétricas e Assimétricas <b>Redes Proprietárias:</b> Simétricas e Assimétricas
<b>CASAROTTO &amp; PIRES</b> (1998)	<b>Redes Top-Down:</b> Subcontratação, terceirização, parcerias <b>Redes Flexíveis:</b> Consórcios
<b>WOOD JR &amp; ZUFFO</b> (1998)	<b>Estrutura Modular:</b> Cadeia de Valor e Terceirização Atividades de Suporte. <b>Estrutura Virtual:</b> Liga temporariamente rede de fornecedores. <b>Estrutura Livre:</b> de barreiras, define funções, papéis, tarefas.
<b>CORRÊA</b> (1999), <b>VERRI</b> (2000)	<b>Rede Estratégica:</b> Desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades.
<b>PORTER</b> (1998)	<b>Cluster:</b> Concentração setorial e geográfica de empresas. Caracterizado pelo ganho de Eficiência Coletiva.
<b>BREMER</b> (1996) <b>GOLDMAN</b> (1995)	<b>Empresa Virtual:</b> Ponto de vista Institucional e Funcional. Institucional: Combinação das melhores competências essenciais de empresas legalmente independente. Funcional: Concentração em competências essenciais coordenadas através de uma base de tecnologia da informação.

Fonte: Olave & Amato Neto (2001)

### 1.1.3. ARRANJOS E SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS

Os Arranjos Produtivos Locais, ou APLs, são aglomerações de empresas situadas em um mesmo território, que apresentam uma produção específica e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais (SEBRAE, 2003). Segundo a definição da REDESIST, os Sistemas Produtivos Locais, ou SPLs, são conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais que se constituem num dado

território, desenvolvendo atividades similares e congruentes, que apresentam articulações de produção, cooperação e aprendizagem. Os APLs diferem dos SPLs pelo fato de não serem solidificados e não apresentarem significativo vínculo entre os agentes (LASTRES e CASSIOLATO, 2005).

Para o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2004), um APL deve ter um número significativo de empreendimentos no território e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante, e que compartilhem formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança. Pode incluir pequenas, médias e grandes empresas. Alguns aspectos que caracterizam os APLs são (LASTRES e CASSIOLATO, 2005):

- *Dimensão Territorial* - a troca de informações, de valores, por meio de uma proximidade geográfica.
- *Diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais* – participação e interação de diversas instituições, públicas e privadas, tais como universidades, órgãos públicos, organizações da sociedade civil, empresas de consultoria, entre outros.
- *Conhecimento Tácito* – considerado uma vantagem competitiva, pois este tipo de conhecimento é especificamente do local, do território vivido, não estando explícito para os agentes externos.
- *Inovação e aprendizado interativos* – possibilidade de absorver e criar produtos, métodos e processos como fator de sobrevivência, crescimento e desenvolvimento do arranjo. O aprendizado constitui fonte fundamental para a transmissão de conhecimentos e a ampliação da capacitação produtiva e inovativa das empresas e outras organizações.
- *Governança* – diferentes modos de coordenação entre os agentes para os processos de produção e comercialização, bem como para aquisição e uso do conhecimento. São várias formas de governança e hierarquias nos sistemas produtivos, bem como distintas formas de campos de força na tomada de decisão.
- *Grau de enraizamento* – mensurado pelas articulações, bem como o envolvimento dos diversos agentes dos APLs no tocante aos recursos, com os outros agentes e com o mercado. Alguns elementos que determinam o grau de enraizamento são o nível de

agregação de valor, a origem e o controle (local, nacional e estrangeiro) das organizações e o destino da produção, tecnologia e demais insumos.

As principais vantagens dos APLS apontadas por Lastres e Cassiolato (2005) são:

- Amplitude de análise, pois relaciona a questão do território com as atividades econômicas.
- Vislumbra o sistema como um todo, observando grupos de agentes (empresas e organizações de P&D, educação, treinamento, promoção, financiamento, etc.), bem como atividades correlacionadas do sistema produtivo e inovativo.
- A cobertura do espaço onde se desenvolve a dinâmica do aprendizado ocorre a partir da observação dos conhecimentos tácitos, que não estão explicitados, espaço este onde são criadas as condições para a inovação e a capacitação produtiva.
- A verificação do estágio onde a efetivação de políticas de promoção do aprendizado, inovação e criação de capacitações se concretizam em ações, enfatizando a participação e coordenação dos agentes, sejam eles locais, regionais ou nacionais.

Segundo o BNDES (2004), os APLs podem desenvolver fortemente a competitividade das empresas brasileiras, principalmente naqueles setores onde o conhecimento tácito, a imagem regional ou a presença de pequenas e médias empresas são fatores importantes.

Os APLs possuem uma grande importância em termos políticos, culturais e sociais. A força de boa parte dos APLs se baseia, principalmente, no conhecimento tácito, no desenvolvimento de atividades criativas, na troca de informações técnicas e comerciais e na confiança entre as empresas. No APL, empresas, instituições e trabalhadores se fortalecem e desenvolvem mais auto-estima na capacidade individual, regional e nacional de criar, inovar e reagir a ameaças e oportunidades (BNDES, 2004, p.46).

Para o MDIC (2007), os APLs se apresentam como estratégias de desenvolvimento baseado em atividades que levam à expansão da renda, do emprego e da inovação. Espaços econômicos renovados, em que as pequenas empresas podem se desenvolver usufruindo as vantagens da localização, a partir da utilização dos princípios de organização industrial como alavanca para o desenvolvimento local. Os APLs permitem estratégias de aprendizagem coletiva direcionada à inovação e ao crescimento descentralizado, enraizado em capacidades locais.



## 1.2 SISTEMAS DE GOVERNANÇA

A governança, segundo as análises de Coase (1937) retomadas por Williamson (1975 e 1985), designa os dispositivos operacionalizados pela firma para conduzir coordenações eficazes que tangem a dois registros: os protocolos internos, quando a firma desenvolve suas redes e questiona as hierarquias internas; os contratos e as aplicações de normas, quando ela se abre à terceirização (LORRAIN, 1998, *apud* MILANI e SOLINÍS, 2002).

O uso do termo governança, importado do mundo da empresa para descrever protocolos de coordenação diferentes dos mercados, aplicar-se-ia, mais tarde, ao mundo do poder e das organizações locais, daí uma das origens do uso da chamada "governança local" (LORRAIN, 1998).

O conceito de governança corporativa é valorizado na discussão de redes e especialmente nos APLs, pois tem a condição de estruturar a estratégia competitiva que cada território adota e como isto se reflete no desenvolvimento econômico local (SUGDEN & WILSON, 2002, *apud* GRAÇA, 2007).

O conceito de governança utilizado por Cassiolato e Szapiro (2003), identificado como governança territorial, parte da idéia geral do estabelecimento de práticas democráticas locais por meio da intervenção e participação de diferentes categorias de agentes - Estado, em seus diferentes níveis, empresas privadas locais, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais entre outras, nos processos de decisão locais.

Geiger (2001) apresenta vários significados para o termo governança, destacando-a como um padrão de comportamento estatal, das empresas, regras e coordenação das transações entre as empresas, direção e coordenação de aglomerados produtivos (Quadro 2).

Na utilização do termo relacionado ao Estado, Geiger (2001) identifica a governança como executada por agentes públicos e entidades governamentais a eles relacionados envolvendo estados, países e blocos econômicos. Este tipo de governança, também conhecida como "boa governança" está fundamentalmente relacionada à eficácia dos processos e instrumentos públicos, bem como transparência das suas ações à sociedade civil.

Quadro 2 - Tipologias de Governança.

<b>Autores</b>	<b>Tipo de Governança</b>	<b>Grupos Envolvidos</b>
KAUFMANN; KRAAY; MASTRUZZI (2003)	Estatal  Boa Governança	Atores públicos e entidades governamentais a eles relacionados envolvendo estados, países e blocos econômicos
IBGC (2001)	Corporativa	Comunidade em geral, em especial na transparência das suas atividades em relação aos seus acionistas
WILLIAMSON (1975, 1985); JOSKOW (1988)	Transações entre empresas	Empresas
HUMPHREY; SCHMITZ (2000); ROELANDT; GILSING; VAN SINDEREN (2000);  BIANCHI; MILLER; BERTINI (1997)	Direção e coordenação dos aglomerados empresariais	Agentes privados, públicos e público-privados

Fonte: Geiger (2001).

Na governança corporativa ou empresarial, Geiger (2001) destaca os padrões de comportamento das empresas e seu entorno envolvido, também chamados *stakeholders*, que são os clientes, fornecedores, comunidade, concorrentes, empregados, assim como o comportamento em relação aos acionistas.

Na avaliação da governança observada sobre as regras e as transações entre as empresas, é verificado como as empresas podem obter vantagens econômicas a partir das possibilidades de governar as suas transações. Geiger (2001) relata a governança evidenciada na coordenação das relações que co-existem em um aglomerado produtivo entre agentes privados, públicos e público-privados.

Suzigan (2004) preconiza vários fatores que podem influenciar a estrutura de governança dos APLs:

- Número e tamanho das empresas: predomínio de MPEs ou grandes empresas;
- Natureza do produto ou da atividade econômica e da respectiva tecnologia: divisões de trabalho, tipos de formação de rede de fornecedores ou cadeia produtiva e a questão da cooperação em atividades estratégicas;
- Formas de organização da produção;
- Formas de inserção no mercado.

Vale salientar outros fatores observados por Suzigan (2004) e que influenciam a estrutura de governança, tais como as instituições, verificando sua densidade, grau de desenvolvimento e interação com o setor produtivo e o contexto social/cultural/político, que condiciona a existência de solidariedade, coesão social, confiança e a emergência de lideranças locais.

Storper & Harrison (1991), *apud* Suzigan et al. (2002), elaboraram uma matriz onde são classificadas diferentes experiências empíricas, de acordo com as suas respectivas características, com a identificação de quatro estruturas de governança (Quadro 3). Na primeira, denominada *all- ring-no core*, os autores mostram um sistema produtivo que carece de líderes sistemáticos, numa relação igualitária, não hierarquizada, entre os agentes. Segundo os autores estas características são observadas nos distritos industriais italianos.

A segunda estrutura definida por Storper & Harrison (1991), *apud* Suzigan et al. (2002), é denominada *core-ring with coordinating firm*. Nessa estrutura, constata-se algum grau de hierarquia em decorrência de assimetrias entre os agentes participantes da cadeia. Porém, o poder é limitado, não sendo fator determinante para a sobrevivência das outras empresas. São exemplos, segundo os autores, empresas como Benetton e Bosch e a rede de produtores de vestuário em torno da cidade de Los Angeles, nos Estados Unidos.

A terceira estrutura é denominada pelos autores de *core-ring with lead firm*. Ela é muito semelhante a anterior, pois são verificadas assimetrias entre os agentes, com relações hierarquizadas. A diferença substancial é que a firma líder nesse caso é dominante e as ações das outras empresas participantes da cadeia dependem totalmente das estratégias da empresa líder, inclusive sua sobrevivência. Por sua vez, a empresa-líder não depende de seus fornecedores, distribuidores e sub-contratantes. Exemplos dessa estrutura de governança são

as cadeias comandadas pelas grandes empresas, como General Eletric, Westinghouse, Sony e Philips.

Por fim, Storper & Harrison (1991), *apud* Suzigan et al. (2002), denominaram a quarta estrutura de *all core*, onde não se observa uma rede de empresas, pois a produção e distribuição de mercadorias são assumidas pela grande empresa verticalizada. Os autores exemplificaram-na como firma integrada “williamsoniana”, correspondendo a uma firma que opta pela integração dos recursos produtivos, conforme apontado por Williamson em 1985.

Quadro 3 - Estruturas de governança e estruturas do sistema de produção.

<b>Categoria</b>	<b>Características principais</b>	<b>Exemplos típicos</b>
<i>All ring-no core</i>	Não há líderes sistemáticos; não há assimetrias entre as firmas.	Distritos industriais italianos (modelo clássico)
<i>Core-ring with coordinating firm</i>	Algum grau de hierarquia e assimetrias; firmas líderes influenciam (mas não determinam) o comportamento dos produtores.	Redes coordenadas por empresas (como Benetton e Bosch)
<i>Core-ring with lead firm</i>	Assimetrias e hierarquias; a firma líder determina as estratégias dos produtores.	Cadeias comandadas pelas grandes empresas, (como GE, Westinghouse, Sony e Philips)
<i>All core</i>	Grande empresa verticalizada.	Firma integrada “williamsoniana”

Fonte: Storper e Harrison (1991), *apud* Suzigan et al.(2002).

Geiger (2001) identifica a existência de três objetivos fundamentais para explicar a função e importância das governanças em aglomerados empresariais:

- a) criar condições para o melhor aproveitamento das externalidades do arranjo;
- b) estimular o aprendizado coletivo e a inovação;
- c) estimular o aprimoramento de arranjos produtivos locais.

Humphrey & Schmitz (2000), *apud* Suzigan (2002), preconizam a existência de formas de governança local, pública e privada, que podem potencializar a competitividade das empresas produtoras em um aglomerado. Os autores salientam que os benefícios da

aglomeração de empresas não se restringem às economias externas espontâneas, mas são também gerados a partir de ações organizadas pelos agentes locais, que podem influenciar nas capacidades produtivas e na aceleração da disseminação do conhecimento. Tais ações podem ser coordenadas tanto pelo setor público, por políticas de fomento ao desenvolvimento e à competitividade das empresas locais, como também por agentes privados, tais como associações de classe ou uma empresa líder.

A governança local exercida pelo setor público pode gerar ações coordenadas pelos governos locais para a assistência e a promoção dos produtores aglomerados. Dentre essas ações, denota-se a criação e manutenção de organismos voltados à promoção do desenvolvimento dos produtores locais, tais como centros de treinamento de mão-de-obra, centros de prestação de serviços tecnológicos, agências governamentais de desenvolvimento.

Humphrey & Schmitz (2000), *apud* Suzigan (2002), destacam para a governança local privada, o papel das associações de classe e de agências locais privadas de desenvolvimento, atuando como elementos catalisadores do processo de desenvolvimento local, fomentando ações voltadas à competitividade e promovendo um conjunto de empresas.

Os autores ressaltam que o papel importante dessas organizações já foi constatado em vários estudos e citam os de Scott (1994) sobre a aglomeração de produtores de jóias de Bangkok, na Tailândia. Eles observaram que o sucesso obtido pelas empresas está atrelado à atuação da associação de classe pela provisão de infra-estrutura e serviços aos produtores, criação de programas de treinamento de mão-de-obra e agência provedora de informações tecnológicas e de mercado.

Para Markussen (1995), *apud* Suzigan (2002), há casos em que a organização do sistema local se dá por meio de uma empresa líder, sistema intitulado *hub-and-spoke*, onde as empresas dependem fundamentalmente das estratégias da empresa-líder (Quadro 4).

Segundo Humphrey e Schmitz (2000) *apud* Suzigan (2002), é a “quase-hierarquia” na governança do sistema local, com a presença de empresas líderes que exercem forte influência sobre as estratégias das firmas que compõem o sistema. Muitas vezes tal poder de comando é exercido por meio de relações de subcontratação, assim como em sistemas organizados de forma “*hub-and-spoke*”.

Quadro 4 – Formas de governança local privada

<b>Forma de Governança</b>	<b>Desenvolvimento na Produção</b>	<b>Desenvolvimento na comercialização</b>
Iniciativas coletivas	Centro tecnológico local	Consórcio de exportação
Hierarquia ( <i>hub-and-spoke</i> )	Atividades de P&D da empresa líder local	Abertura de novos mercados pela empresa-líder local

Fonte: Humphrey & Schmitz (2000) e Markusen (1995), *apud* Suzigan (2004)

### 1.3. DESENVOLVIMENTO LOCAL

O desenvolvimento local pode ser definido como o despertar, a mobilização e a emergência das potencialidades de desenvolvimento, almejando a qualidade de vida da comunidade. Para tanto, é necessário considerar seus aspectos intrínsecos para que as possibilidades de desenvolvimento sejam contempladas harmonicamente, em sua interação-evolução com as dinâmicas condicionantes: culturais, sociais, ambientais e materiais (ÁVILA, 2000).

O autor reforça a concepção do que vem a ser desenvolvimento local e situa a comunidade como promotora/agenciadora de mudanças e conquistas, pois “desabrocha suas capacidades, competências e habilidades de agenciamento e gestão das próprias condições e qualidade de vida, “metabolizando” comunitariamente as participações efetivamente contributivas de quaisquer agentes externos” (ÁVILA, 2000, p.69).

Para Brito e Zapata (2004), o conceito de desenvolvimento local se embasa na idéia de que as localidades e territórios dispõem de recursos econômicos, humanos, institucionais, ambientais e culturais, além de economias de escalas não exploradas, que constituem seu potencial de desenvolvimento.

Ávila (2000) e Fragoso (2005), ao conceber uma referência sobre a dinâmica do desenvolvimento local, enfatizam a promoção da melhoria da qualidade de vida, ressaltando outros objetivos, tais como a elevação dos níveis de autoconfiança e organização. Para tais concretizações, os autores propõem a possibilidade das comunidades terem uma visão de futuro num território, de modo comum e flexível, realizando ações que possam ajudar à construção e reconstrução desse futuro.

Para Ávila (2000), o desenvolvimento local implica em observar tanto as potencialidades locais de desenvolvimento, o que cada comunidade possui/pretende, quanto de condições ou meios endógenos (de dentro para fora) e exógenos (de fora para dentro), que dinamizem seus objetivos, suas intenções.

O desenvolvimento local é considerado endógeno, segundo Albagli e Maciel (2003), quando a comunidade é capaz de dispor de uma estratégia própria e de exercer controle sobre a dinâmica de transformação local, garantindo que o território não seja um receptor passivo das estratégias das grandes corporações e organizações externas. Barquero (1999) dimensiona três características do desenvolvimento endógeno: econômica, sócio-cultural e política. Boisier (2005) também menciona as três características de Barquero, acrescentando o científico-tecnológico.

Para Barquero (1999), a característica econômica denota a questão do sistema de produção, permitindo aos empresários locais utilizar, de maneira eficiente, os meios produtivos, alcançando produtividade que lhes permitem ser competitivos. Para Boisier (2005), a dinâmica econômica está associada diretamente com a melhoria da qualidade de vida da população local.

A questão sócio-cultural, segundo Barquero (1999), trata dos relacionamentos entre os agentes econômicos e sociais com as organizações locais formando um sistema de relações que incorporam os valores da sociedade no processo de desenvolvimento. O plano cultural, para Boisier (2005), é o processo endógeno que está intrinsecamente ligado à construção de uma “matriz produtora de identidade sócio-territorial”.

Barquero (1999) vislumbra a característica política, que se capacita pelas iniciativas locais, possibilitando desenvolver um entorno local que ao mesmo tempo dinamiza a produção e favorece o desenvolvimento sustentável. Para Boisier (2005), sobre a questão

política, o desenvolvimento endógeno é concretizado pela possibilidade da localidade tomar decisões a respeito do seu plano de desenvolvimento. Boisier (2005) afirma que no plano científico-tecnológico, o endógeno está relacionado à geração/ inovação de tecnologias, sistematizadas e instituídas do local para o local, que sejam capazes de provocar alterações qualitativas no sistema como um todo.

Herculano (2000, p.108) argumenta que “estamos atados uns aos outros, afetamos e somos afetados. Somos co-responsáveis. Somos os outros”. É por meio da comunidade - interagindo, trocando, assimilando, renovando que se dará o autêntico DL, a promoção das pessoas, da capacidade local para o auto-desenvolvimento. Ávila (2003) enfatiza o que não pode ser considerado Desenvolvimento Local Endógeno, no caso, o Desenvolvimento no Local (DnL), que constitui desenvolvimento, em termos econômicos, e local, em termos físicos. Ocorre geralmente quando grandes conglomerados econômicos se apropriam do local para fins lucrativos e permanecem ali enquanto for vantajoso. É considerado um desenvolvimento restritivo, pois não leva em conta as necessidades da comunidade presente.

Zapata (2003) sinaliza que a estratégia de apoio ao desenvolvimento local/territorial tem como eixos a construção de capital social, o fomento adequado aos micro e pequenos empreendimentos e o fortalecimento da governança local, através da cooperação, da construção de parcerias e da pactuação de atores por um projeto coletivo de desenvolvimento com mais equidade.

Garofoli (1992), *apud* Amaral Filho (2001), um dos muitos autores que estudaram a constituição de modelos endógenos de desenvolvimento, em especial na Itália, declara que dentro os modelos de desenvolvimento endógeno, os mais pertinentes são aqueles constituídos pelos sistemas de pequenas empresas ou pequenos empreendimentos. O autor explica que estes sistemas produzem verdadeiras "intensificações localizadas" de economias externas, que determinam intensas aglomerações de empresas, fabricando o mesmo produto ou gravitando em torno de uma produção "típica".

Outro aspecto importante relatado por Garofoli (1992), *apud* Amaral Filho (2001), está relacionado ao grau de autonomia (comercial, tecnológica e financeira), sendo consequência de numerosas inter-relações entre as empresas e os diferentes setores produtivos locais. A partir da perspectiva do desenvolvimento local, Pires et al. (2006) indicam que o território age



como promotor de recursos e conseqüentemente agente do desenvolvimento, e não meramente suporte geográfico das ações sócio-econômicas.

#### **1.4. TERRITÓRIO E TERRITORIALIDADE**

A palavra território advém de *territorium*, significando espaço de terra pertencente a alguém. Rafestin (1993), afirma que o território se delimita/define a partir das relações de poder em suas múltiplas dimensões, reforçando que território também é um campo de forças, teia ou rede de relações sociais, valorizando assim os aspectos imateriais de seu uso/apropriação.

As várias dimensões observadas sobre o território, denotadas por Souza (1995) *apud* Albagli (2004), são relacionadas à dinamicidade, a distinção e a sua formação:

Física - observando as características naturais, bem como os resultados advindos da utilização e vivência dos agentes sociais num dado território.

Econômica – modos de relações sociais relacionados aos processos produtivos.

Simbólica – relacionada à identidade, as relações culturais e afetivas de um grupo em determinado local.

Sócio- política – relações de poder (dominação, influência) e interações sociais.

Bonnemaison (2003), *apud* USP (2005), observa que é por intermédio de geo-símbolos que a identidade de um grupo imprime marcas e transformações que identificam e delimitam um dado território.

Para o autor, esses geo-símbolos, ou seja as transformações existentes em um dado território, que podem ser de natureza cultural, espacial, social ou histórica, modificam a organização e a utilização espacial segundo necessidades particulares de um dado grupo.

O território abarca e é instrumento elaborador de formação de identidades, tanto individuais quanto coletivas, bem como um meio pelo qual podem aflorar sentimentos de pertença e gerar especificidades (ALBAGLI, 2004).

Albagli (2004) reforça que sobre o prisma do desenvolvimento local, o território tem um papel transformador, onde se manifesta, por meio dos vários agentes (econômicos, sociais e políticos), novas formas de cooperação, solidariedade e parceria, observando assim sua territorialidade, ou seja, o modo de apropriação de cada grupo em um determinado território.

A territorialidade é a relação entre o indivíduo (individualmente ou em grupo) e seu referencial territorial (localidade, região, país) e contempla as ações dos indivíduos e os sentimentos de pertencimento no território determinado (ALBAGLI, 2004).

No caso específico da territorialidade observada pelas empresas em arranjos produtivos, para Albagli & Maciel (2002) essas constituem o meio pelo qual as relações sociais, a cultura e os códigos da população incidem diretamente sobre a atividade produtiva. Os autores acrescentam que na concepção do desenvolvimento endógeno, “as relações entre empresas constituem ainda um mecanismo fundamental de dinamismo das economias locais e regionais” e reforçam, numa observação sistêmica, que esses arranjos envolvem empresas, como também agentes locais, citando os organismos de pesquisa, educação e treinamento (ALBAGLI & MACIEL, 2002, p. 16).

Boisier (2001) abrange no termo “competitividade sistêmica” um sentido altamente territorializado, configurado pelas redes que difundem o conhecimento tácito e a competência, estando associadas a um tecido de atores que estruturam pela proximidade uma rede de serviços em torno de um produto.

## **2. METODOLOGIA DE PESQUISA**

### **2.1. COLETA DE DADOS**

Foi adotada uma pesquisa exploratória, pois envolve coleta de dados no campo. A análise de caráter exploratório, de acordo com Richardson (1999, p.17), visa descobrir as semelhanças entre fenômenos, quando “os pressupostos teóricos não estão claros, ou são difíceis de encontrar. Nessa situação, faz-se uma pesquisa não apenas para conhecer o tipo de relação existente, mas sobretudo para determinar a existência de relação”.

Para a coleta de dados, foram utilizadas fontes primárias e secundárias. A pesquisa com fontes primárias é baseada em documentos originais, podendo ser coletados mediante entrevistas, questionários e observação (ANDRADE, 2003). Os dados secundários são aqueles que se encontram à disposição do pesquisador em boletins, livros, revistas, entre outros. A pesquisa bibliográfica abrange bibliografia já publicada tanto na comunicação escrita quanto na oral.

Foram identificadas as seguintes organizações de apoio: Associação Brasileira de Calçados (Abicalçados), Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (ASSINTECAL), Conselho de Desenvolvimento Industrial de Birigui, Faculdade de Tecnologia de Birigüi (FATEB), Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP/SP) e Prefeitura Municipal de Birigui.

Foram realizadas entrevistas em organizações de apoio ao arranjo localizadas no município. As organizações de apoio estaduais e federais mantêm contato direto com o sindicato local, de acordo com pesquisas em artigos de jornais locais e regionais (Diário de Birigui, Folha da Região), trabalhos e livros que tratam do arranjo (ZAMPIERE, 1976, VEDOVOTTO, 1996, RIZZO, 2004 e SOUZA, 2006). Nesse caso, as organizações de apoio visitadas foram o Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário de Birigui (SINBI), SEBRAE-Araçatuba e Birigui e Incubadora de Empresas de Birigui, de natureza privada.

## 2.2. VARIÁVEIS PESQUISADAS

As concepções teóricas, as variáveis e os elementos de análise que embasaram o estudo são descritos a seguir.

- **Governanças**

A caracterização da estrutura de governança do APL de Birigui foi feita a partir da identificação do número e tamanho das empresas, conforme indicado por Suzigan (2004). Foi averiguada a natureza da atividade econômica dos empreendimentos, as redes existentes, as formas de organização da produção e de inserção no mercado.

Conforme indicado pelo autor, foram também identificadas as organizações de apoio privadas, verificando sua densidade, grau de desenvolvimento e interação com o setor produtivo e o contexto social/cultural/político, sendo fator condicionante da existência de solidariedade, coesão social, confiança e de lideranças locais.

Após a caracterização da estrutura de governança do APL e a verificação da influência do setor público, foi evidenciada a categoria de governança no qual o APL de Birigui se encaixa, conforme metodologia de Storper e Harrison (1991), *apud* Suzigan et al.(2002) e encontrada no quadro 03. A essas categorias foram adicionadas as do “hub-and-spoke” e de quase-hierarquia, identificadas por Humphrey & Schmitz (2000) e Markusen (1995), *apud* Suzigan (2004).

A análise dos sistemas de governança encontrados no arranjo produtivo local de Birigui permitiu o desenho das redes de transação e de poder existentes no APL, como também a identificação do papel do SINBI nessas governanças.

- **Potencialidades para o Desenvolvimento Local**

A partir da compreensão estrutural do arranjo e das governanças existente, foi avaliado se as características na origem dos sistemas de governanças adotados pelas empresas do APL de Birigui permitem a promoção de um processo de desenvolvimento local. As dimensões de

desenvolvimento avaliadas, conforme Barquero (1999), foram econômica, sócio-cultural e política. Foi adicionada a dimensão científico-tecnológica, enfatizada por Boisier (2005).

A dimensão econômica foi caracterizada pela questão do sistema de produção, permitindo aos empresários locais utilizar, de maneira eficiente, os meios produtivos, alcançando produtividade que lhes permitem ser competitivos, como também a melhoria da qualidade de vida da população local.

Na dimensão sócio-cultural foi avaliado o relacionamento entre os agentes econômicos e sociais com as instituições locais. Foi verificada a existência de um sistema de relações que incorpora os valores da sociedade no processo de desenvolvimento. A dimensão política avaliou se as decisões importantes das empresas são tomadas localmente ou por empresas com sedes em outras regiões ou países. A dimensão científica/ tecnológica mediu a capacidade do APL de inovar e gerar tecnologias.

### **3. O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE BIRIGÜI**

Este capítulo apresenta a origem e o crescimento do APL de Birigui, ao longo das cinco últimas décadas. Foram observados os vários agentes do arranjo, vinculados à fabricação do calçado infantil do arranjo.

#### **3.1. HISTÓRICO DO APL DE BIRIGÜI**

Birigui esta localizada na região noroeste do estado de São Paulo, com uma população estimada pelo IBGE (2008) de 109.451 habitantes. A atividade cafeeira predominou no município durante duas décadas após sua fundação. Na década de 40, algumas sapatarias e selarias se instalaram. Eram fabricados de forma artesanal botas, botinas e sapatos para venda “no varejo” e também chinelos e sandálias, para venda no atacado. Das primeiras empresas destaca-se a Sapataria Noroeste, constituída em 1941. Alguns dos futuros empreendedores do calçado infantil trabalharam nessa sapataria, dentre eles os irmãos pioneiros Antônio e Francisco de Ramos Assumpção (VEDOVOTTO, 1996).

No final da década de 50, os irmãos Assumpção iniciaram a produção de calçado infantil em Birigüi, contando com 10 empregados e fabricando 20 pares por dia (SOUZA, 2006; VEDOVOTTO, 1996). Segundo Zampiere (1976), a escolha pela fabricação de calçado infantil se deu em razão do conhecimento sobre a fabricação desse tipo de calçados e do mercado consumidor, adquirido em São Paulo pelos irmãos Assumpção.

Os irmãos Assumpção sabiam da existência das atividades de produção de calçados masculinos em Franca e feminino em Jaú, a pouca concorrência no segmento infantil e a necessidade de menor investimento em relação aos sapatos masculino e feminino. Dentre os vários problemas enfrentados pelo pioneirismo, destaca-se a falta de mão de obra especializada. Este problema foi contornado por meio da manutenção de uma banca particular na capital (São Paulo), que cortava e pespontava o cabedal (parte superior do calçado), restando então a montagem e o acabamento efetuados em Birigui (VEDOVOTTO, 1996).

De acordo com Souza (2006) até a metade da década de 60 a cidade tinha quatro empresas produtoras de calçados. Em 1965, as empresas produziram 316.000 pares e

contavam com 211 empregados. Na década seqüente, 35 fábricas se instalaram e o elevado número de novas empresas suscitou o aparecimento de empresas fornecedoras de insumos, componentes e máquinas, num total de 12 empresas (SOUZA, 2006).

O crescimento nos anos setenta foi contínuo. Foi instalado um centro de treinamento para a formação de trabalhadores especializados, pela necessidade e pelas freqüentes discórdias entre os empresários em virtude de mão de obra especializada escassa. Os confrontos entre os empresários se davam pelo recrutamento desleal, onde eram oferecidos vários benefícios para os empregados especializados em produção, para mudarem de empresa. As fábricas de calçados de Birigüi empregavam 347 trabalhadores em 1966, aumentando para 1.575, em 1972 e chegando a empregar no final da década de setenta 3.500 pessoas. A partir desse período Birigui se tornou referência nacional em produção de calçados infantis, fato percebido por meio de divulgação do Jornal Exclusivo (SOUZA, 2006).

Souza (2006) salienta que no começo dos anos 80, as empresas locais buscavam uma inserção no mercado internacional. O intuito era desenvolver uma marca (uma característica) que chamasse a atenção dos compradores internacionais e projetasse a especialidade das empresas locais. Em 1989 havia 211 empresas, contra 49 em 1981. No mesmo período foram instaladas 41 empresas fornecedoras e representantes.

Outro fator determinante para o crescimento do arranjo, segundo Souza (2006), foi à utilização de materiais alternativos na fabricação de calçados, em detrimento da utilização do couro. O encarecimento do couro, os ganhos de produção decorrentes das facilidades em usar os materiais alternativos e a conseqüente diminuição dos custos são considerados alguns motivos da substituição desta matéria-prima, que tem expressiva representatividade junto ao custo total do calçado.

Na década de 90, o setor vivenciou uma crise decorrente do Plano Collor (1990) e do Plano Real (1994). Muitas empresas fecharam, outras se tornaram sub-contratadas. Ocorreram demissões em massa e nesse contexto foi observada a atuação do SINBI. O sindicato entregou um manifesto à FIESP em 1995, expressando a maior dificuldade já enfrentada pelo arranjo até o momento. Neste mesmo ano, a igreja católica se prontificou a ceder um salão da matriz para que os empresários, juntamente com a Prefeitura, pudessem realizar duas feiras, intituladas Feirão das Indústrias do Calçado de Birigui (I e II FIBI).

Em 1996, o sindicato desenvolveu junto aos empresários o “Programa Birigüense de

Qualidade Total”, considerado pelos associados o gatilho motivador para estratégias conjuntas do APL. Uma parceria entre o sindicato, o SEBRAE e a prefeitura viabilizou a realização de uma palestra com um consultor renomado. 32 empresas participaram durante 2 anos de um programa oferecido pela Fundação Christiano Ottoni (RIZZO, 2005). Em 1999 foi organizado um consórcio para exportação. Algumas MPEs aderiram a idéia e desenvolveram um associação, nomeada APEMEBI, que obteve apoio da APEX – Agência de Promoção de Exportação, órgão do governo instituído com o intuito de estimular as exportações (SOUZA, 2006).

Atualmente, Birigui é considerado o maior produtor de calçado infantil do país. O APL conta com mais de 160 empresas, que geram 62 milhões de pares de calçados por ano (SINBI, 2008).

Tabela 01. Comparativo de desempenho do arranjo nos últimos cinco anos.

<b>Ano</b>	<b>Pares/dia (mil)</b>	<b>Pares/ano (milhões)</b>	<b>Exportação (%)</b>	<b>Trabalhadores (mil)</b>
2003	230	53	13,7	19
2004	250	60	14,4	19
2005	235	55	14,1	17,5
2006	250	57	11,7	18
2007	255	62	8,2	18

Fonte: SINBI (2008)

Segundo o sindicato local (SINBI), o arranjo se constitui de micro (31 %), pequenas (41%), médias (20%) e grandes (8%) empresas calçadistas. Cerca de 85% da produção é direcionada ao público infantil. O restante é distribuído em sapatos femininos, bem como acessórios (cintos e bolsas). O Arranjo exporta para aproximadamente 60 países de 04 continentes 8,2% da produção total, conforme Tabela 01.

Algumas empresas de Birigui mantêm indústrias em outras cidades próximas, em virtude de incentivos, como é o caso da Klin<sup>2</sup>, que possui filiais na cidade de Gabriel

---

<sup>2</sup> Empresa calçadista infantil de grande porte, com 4 mil colaboradores em seis unidades fabris.



Monteiro, Penápolis e em Três Lagoas, no estado de Mato Grosso do Sul. Existem também empresas calçadistas próximas a Birigui, nas cidades de Araçatuba (inclusive uma fábrica de bolsas), Bilac, Buritama e Coroados.

### **3.2. O ARRANJO PRODUTIVO DO CALÇADO INFANTIL DE BIRIGUI**

A diversidade decorrente da tipologia das empresas, de grande, médio, pequeno e micro portes e a complexidade do processo de produção tece a realidade econômica, social e territorial do arranjo. Fazem parte do arranjo indústrias comércio, prestadores de serviços, organizações educacionais, entidades de classe, entre outros.

#### **3.2.1. EMPRESAS PARTICIPANTES DO APL DE BIRIGUI**

O processo produtivo na indústria de calçados caracteriza-se pela sua descontinuidade, com o fluxo de produção que ocorre entre estágios bastante distintos entre si. As cinco principais etapas são: modelagem, corte, costura, montagem e acabamento. Em cada uma dessas etapas, as operações realizadas são bastante variadas, de acordo com o tipo de calçado produzido.

Dentre as mais de 160 empresas fabricantes de calçados infantis, constam também as sub-contratadas. Não foi identificada a quantidade exata dessas empresas, mas foram observados tipos distintos na estrutura produtiva, desde grandes empresas que possuem fábricas de solados para atender suas linhas de produção, como também a utilização de terceirização nas várias etapas do processo produtivo.

Existem empresas que possuem sua própria marca, mas dispõem de máquinas e equipamentos para fabricação de calçados para outras empresas, empresas que produzem exclusivamente para médias e grandes empresas uma linha específica de calçados, desde o corte ao acabamento, outras se especializam em algumas partes de sapatos, não possuindo marca própria.

A fabricação por partes é efetuada nas chamadas “bancas de pesponto”, que realizam a costura das peças da parte superior do calçado. Muitas vezes o sapato infantil possui um

bordado, enfeite que é elaborado manualmente, compreendendo mais uma etapa de produção. As peças bordadas manualmente são enviadas às denominadas bancas de pesponto, que ficam responsáveis pela distribuição das fichas às donas de casa cadastradas, como também pelo retorno das fichas e verificação da padronização exigida pela empresa contratante.

Outras empresas fachtam a palmilha ou fazem aviamentos. Há também empresas subcontratadas que confeccionam os calçados, porém utilizam as bancas de pesponto, em algumas etapas do processo produtivo do calçado, numa dinâmica intitulada de quarteirização.

Na fabricação de calçados infantis (sandálias, tênis, sapatos) são utilizados muitos materiais como couro, material sintético, tecidos, emborrachados, entre outros. No arranjo de Birigui, entre as matérias-primas para a confecção do cabedal (parte superior do calçado), o material mais utilizado é o sintético (83%), seguido do têxtil (15%). A escolha de se utilizar este material se deu, segundo Vedovotto (1996), pelo fato do calçado do arranjo atender em grande parte ao mercado interno, tornando o calçado competitivo, pois abrange uma maior parcela do consumidor em virtude do preço mais acessível.

Segundo o guia local de fornecedores, o Guia Calçadista e o site Apontador, existem em Birigui 26 transportadoras, 21 empresas que prestam serviço de bordado, 3 que prestam serviço de modelagem, 3 que prestam serviço de reciclagem, 52 empresas de representação de equipamentos e matérias-primas (colas, brindes, compressores, máquinas de pesponto, palmilhas, entre outras), 9 que prestam serviço de medicina e segurança do trabalho e /ou vendem equipamentos de proteção e 6 empresas de comunicação visual, que desenvolvem os catálogos das empresas (GUIA CALÇADISTA, 2009; APONTADOR, 2009).

Algumas fábricas mantêm “lojas de fábrica”, que vendem seus produtos próximo à fábrica ou em pontos estratégicos. Grandes lojas de fábricas oferecem um espaço com brinquedos e uma decoração voltada para o público infantil. Segundo a Prefeitura Municipal de Birigui, são 15 lojas de fábrica e dois shoppings (Shopping dos Calçados, com 20 lojas e Território dos Calçados, com 12 lojas), que vendem calçados infantis, femininos e acessórios (bolsas e cintos), confeccionados no arranjo.

Com relação às empresas fornecedoras que produzem no município, são 14 empresas fabricantes de caixas de calçados individuais e coletivas, 11 empresas produtoras de facas (para corte de matérias-primas, como o couro e o sintético, além dos forros), 4 fabricantes de formas para colocação dos cabedais para a montagem do calçado, 20 injetados, 10 matrizarias

e clichês, 3 produtores de fivelas e 34 empresas de alta frequência e etiquetas (indústria e comércio) (GUIA CALÇADISTA, 2009).

Uma empresa de embalagens de Birigui, a Jofer Embalagens, tornou-se competitiva nacionalmente e hoje sua produção é voltada para grandes empresas, como Nokia, Philips, entre outras, desenvolvendo poucos trabalhos para o arranjo. O sócio-proprietário abriu outra empresa, a Print Bill, para atender a demanda das empresas locais (RIZZO, 2005).

Vale ressaltar, no que tange a moda e tendência, que o arranjo conta com um profissional que pesquisa em grandes centros internacionais, com viagens duas vezes ao ano para a Europa e em feiras internacionais, adquire revistas especializadas e modelos que servem como amostra e desenvolve um CD-ROM com fotos de modelos de calçados. Esse profissional disponibiliza uma média de 40 revistas trazidas em suas viagens. Esse serviço é utilizado principalmente pelas MPEs (SOUZA, 2006).

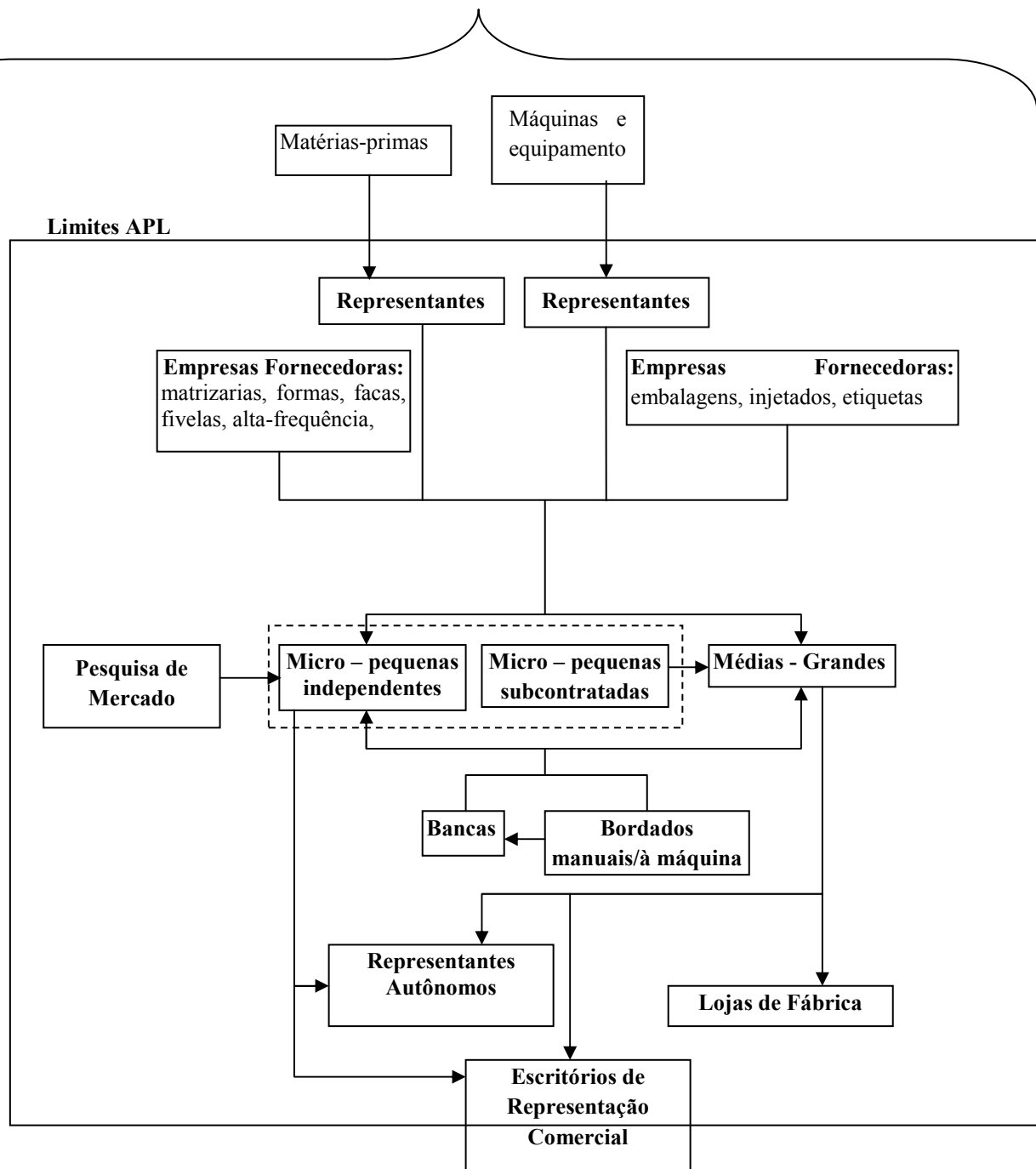
As MPEs comercializam seus produtos por meio de representantes comerciais autônomos ou escritórios de representação. As grandes empresas também comercializam seus produtos por meio de representantes comerciais autônomos ou mantêm escritórios de representação em várias capitais do Brasil e no exterior ou ainda firmam parcerias com representantes nacionais e internacionais para a comercialização dos produtos.

Invariavelmente a maior parte da produção local de calçados utiliza materiais sintéticos não produzidos localmente, constatando que os encadeamentos produtivos anteriores a fabricação de calçados têm menor expressividade em Birigui (SUZIGAN et al., 2003). Os autores ponderam sobre a produção local de alguns componentes mais simples como enfeites e apliques para calçados e ressaltam que alguns segmentos da cadeia produtiva são praticamente inexistentes no local. A maior parte das matérias-primas de origem química e de componentes é adquirida em outras regiões, de outros sistemas locais de produção como Franca, Jaú e Vale dos Sinos (RS).

As relações industriais, comerciais, de prestação de serviços e os organismos de apoio do APL de sapatos infantis de Birigui são representados na Figura 01.

### Prestação de Serviço

Comunicação Visual, Sistemas de Informatização, Manutenção de Máquinas/equipamentos;  
Modelagem, Transportadoras, Agências de Trabalho Temporário, Higiene e Segurança do Trabalho



**Organizações de apoio:**  
SINBI, SEBRAE, SENAI, SESI

Figura 01. Relações entre os agentes produtivos e organismos de apoio.

### 3.2.2. ORGANIZAÇÕES DE APOIO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE BIRIGUI

No arranjo são encontrados diversos organismos de apoio que pertencem as esferas nacional, estadual e municipal. A partir do final da década de 70 e começo da década de 80 foram estabelecidas várias organizações públicas e privadas voltadas para atividades diversas de apoio ao setor calçadista, tais como associações de classe e sindicatos, organismos de pesquisa, formação e treinamento, organismos de apoio financeiro, entre outros (Quadro 05).

Quadro 05. Organizações de Apoio do APL de Birigui

<b>Esferas de atuação das organizações de apoio</b>	<b>Associações de Classe e Sindicatos</b>	<b>Organismos de Pesquisa, Formação e Treinamento</b>	<b>Organismos de Apoio Financeiro</b>	<b>Outros</b>
Nacional	ABICALÇADOS, APEX, ASSINTECAL			
Estadual	FIESP, CIESP			SEBRAE, SENAI, SESI
Municipal	(SINBI), ASSINTECAL Birigui	Centro de Treinamento SENAI “Avak Bedouian”, Etec Paula Souza, Faculdades	COOPCRED	Incubadora de Empresas, Instituto Pró-Criança de Birigui, Conselho de Desenvolvimento Industrial de Birigui, SEBRAE Araçatuba e PAE Birigui

### **A) Associações de Classe e Sindicatos**

As associações de classe identificadas no arranjo são a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS), a Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (ASSINTECAL) e a Associação de Pequenos e Médios Exportadores de Birigui (APEMEBI). Outro organismo de apoio é o Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui (SINBI), que representa os interesses das empresas do arranjo.

- **Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS)**

Fundada em abril de 1983, a Abicalçados tem um quadro de associados composto de empresas de micro, pequeno, médio e grande portes, oriundo de vários estados brasileiros e tem como objetivo representar os interesses das indústrias de calçados e de cabedais. Atua na defesa das políticas do setor, acompanhando e envolvendo-se diretamente em questões nacionais e internacionais.

A sede da entidade está localizada em Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, capital do maior pólo calçadista do mundo, o Vale dos Sinos. Desde 2000, a Abicalçados vem realizando ações de promoção internacional do calçado brasileiro, sob o Programa *Brazilian Footwear*, em parceria com a *Apex-Brasil*. O projeto envolve desde a participação de empresas em eventos internacionais, em forma de showrooms, exposição em feiras internacionais e missões de prospecção até o desenvolvimento de missões prospectivas.

- **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE COMPONENTES PARA COURO, CALÇADOS E ARTEFATOS - ASSINTECAL**

A Assintecal é uma entidade sem fins lucrativos que tem como objetivo principal a integração da indústria brasileira de fornecedores da cadeia coureiro-calçadista, ampliando a competitividade do segmento e garantindo ações que beneficiem todo o setor. Com mais de 320 empresas associadas, a Associação detém abrangência mais significativa nos estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo, onde se localizam os maiores fabricantes de calçados e fornecedores de componentes do país.

Além de desenvolver seus próprios projetos, a associação mantém parcerias com o Sebrae, sindicatos locais e demais organizações. As atividades mais visadas pela Assintecal são a capacitação empresarial, a internacionalização das empresas, a valorização das micro e pequenas empresas e o incremento de inovações tecnológicas. Aliada ao apoio da Agência de Promoção de Exportações e Investimentos do Brasil (Apex-Brasil), a associação promove a imagem do setor no exterior por meio da marca *by Brasil*.

A associação realiza diversos eventos em que podem participar tanto associados quanto não associados, dentre eles o fórum de Inspirações e o Projeto Comprador, que ocorrem também no APL de Birigui. A Assintecal participa das principais feiras do setor de componentes nacionais e internacionais, desenvolvendo e divulgando a imagem das empresas do setor nestes mercados, feiras nacionais, feiras internacionais.

- **Associação de Pequenos e Médios Exportadores de Birigui (APEMEBI)**

Em 1999, a APEMEBI contava com 10 empresários e efetuou sua primeira reunião, estipulando as diretrizes necessárias para o desenvolvimento do consórcio firmado entre empresas para exportação, participação em feiras, visita a exportadores, entre outros (SOUZA, 2004).

Souza (2004) observou em suas pesquisas, que o consórcio extrapolou seu objetivo, pois com os encontros entre os empresários houve trocas de experiências sobre gestão e a busca por tecnologia, aperfeiçoamento de seus métodos e processos, por meio de organizações como o IPT (Instituto de Pesquisa Tecnológica/SP).

Em 2006, os recursos que eram repassados diretamente pela APEX foram centralizados na ABICALÇADOS, que diminuiu o montante. Devido a falta de verbas e a desvalorização do dólar, as exportações se tornaram inviáveis e a associação foi desfeita.

- **Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui (SINBI)**

O Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui (SINBI), iniciou suas atividades em 1979, coincidindo com a implantação do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados de Birigui. Foi apenas na década de 90, em virtude de uma crise

enfrentada pelo setor decorrente do Plano Collor (1990) e do Plano Real (1994), que o sindicato ampliou seu papel perante as necessidades da categoria.

Atualmente, além do desenvolvimento de políticas inerentes ao setor, o sindicato participa de ações relativas à capacitação tecnológica, promoção da marca Birigui, responsabilidade social empresarial, preservação da história e cultura calçadista e a questão ambiental. A articulação realizada pelo sindicato junto às outras organizações de apoio é perceptível pelas várias ações conjuntas. Praticamente todas as organizações de apoio citadas na pesquisa possuem vínculos com o SINBI.

### **B) Organismos de Pesquisa, Formação e Treinamento**

Entre as organizações de pesquisa, formação e treinamento destacam-se a Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui – FATEB, o centro de treinamento SENAI “Avak Bedouian” e a Escola de tecnologia Paula Souza.

- **Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui**

A Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui, cuja mantenedora é a Fundação Municipal de Ensino de Birigui (FUMDEB), iniciou suas atividades em 1988 e oferece atualmente 7 cursos, dentre eles o curso de formação em desenho industrial. Atua em vários organismos de apoio, compõe o conselho consultivo e fiscal do Pró-Criança e faz parte do Projeto APL, parceria do SINBI com o SEBRAE.

- **Centro de Treinamento SENAI “Avak Bedouian”**

Em 1985 foi fundado o Centro de Treinamento SENAI “Avak Bedouian”<sup>3</sup>, que promove o ensino profissionalizante de todas as etapas de fabricação do calçado, além de informática, mecânica, hidráulica e modelagem, pelo sistema CAD-CAM. A viabilização do

---

<sup>3</sup> Embora a primeira empresa de calçados infantis ter sido criada em 1958, já em 1947 Avak Bedouian montou a Indústria de Calçados Birigüense, fabricando 40 a 50 pares de calçados masculinos e botinas por dia e posteriormente, em 1968, já com a empresa que levava seu nome, fabricando 1000 pares/dia. Vários birigüenses creditam o aprendizado da profissão de sapateiro ao Sr. Bedouian, inclusive o Sr. Ramos Assunção, responsável pela primeira empresa de calçados infantis do Município.



SENAI local se deu pela parceria entre SENAI-SP, prefeitura e o sindicato, que nesta época ainda era uma associação. Inicialmente, eram oferecidos treinamentos mais voltados à produção, como corte e pesponto. Posteriormente, foi desenvolvido um curso voltado para a gestão, especificamente na área produtiva, como supervisor de primeira linha.

O SENAI conta também com um laboratório de ensaios físicos para realização de testes em materiais voltados a elaboração de calçados (testes em borrachas, solas, couro), para verificar a densidade, flexão, carga de rasgamento entre outros (RIZZO, 2005). Também presta serviços junto às empresas, com visita de técnicos que efetuam análise de problemas de materiais. Esse tipo de apoio conta com a parceria do SEBRAE. Em virtude da exigência dos empresários para uma maior participação do SENAI no cotidiano das empresas, a prefeitura instalou o centro em um prédio maior, cedido por 30 anos em regime de comodato.

- **Escola Técnica Paula Souza**

Funcionando desde 2005, o centro de treinamento Paula Souza é uma instituição pública do estado de São Paulo destinada a articular, realizar e desenvolver a educação tecnológica nos graus de ensino Médio e Superior. O Centro Paula Souza administra 151 Escolas Técnicas (Etecs) e 47 Faculdades de Tecnologia (Fatecs) estaduais. Em Birigui a escola funciona desde março de 2005, oferecendo os cursos de enfermagem e técnico em calçados. A formação em técnico em calçados prepara o profissional para a chefia e supervisão do processo produtivo, executando e gerenciando todas as etapas da produção de calçados, desde a seleção, o treinamento e a supervisão das equipes de trabalho até o desenvolvimento e a consecução de metas de produção.

### **C) Organismos de Apoio Financeiro**

Além das instituições financeiras tradicionais, o arranjo conta com uma cooperativa de crédito para a indústria, a COOPCRED. A cooperativa de crédito foi inaugurada em 2004 em parceria com o CIESP, unindo os empresários para promover ações de crédito e serviços bancários, com custos menores aos oferecidos pelos bancos tradicionais. Iniciou-se com uma média de trinta cooperados, atingindo rapidamente trezentos. Foi estabelecida uma parceria com a cooperativa dos médicos locais, em virtude da necessidade de redução de custos fixos.

## **D) Outros**

O arranjo conta também com uma incubadora de empresas e um instituto voltado para responsabilidade social empresarial - o Pró-Criança. Existe ainda uma significativa articulação do arranjo com o SEBRAE - Araçatuba e o Posto de Atendimento ao Empreendedor de Birigui (PAE).

- **Incubadora de Empresas**

Birigui possui uma incubadora de empresas desde 1999, que é um ambiente especialmente planejado para acolher micro e pequenas empresas nascentes ou em operação que buscam o desenvolvimento de suas atividades, agregando conhecimentos, inovação e tecnologias, de forma a transformar idéias em produtos, processos e serviços com qualidade e competitividade. A incubadora conta com 11 empresas residentes, 6 empresas associadas e 8 empresas graduadas. O ramo de atividade das empresas é diverso, desde a fabricação de calçados, enfeites, formas e matrizaria para calçados e também pet shopping. Ela oferece às empresas ferramentas de gestão, como planejamento estratégico, participação no Empretec, um programa desenvolvido por um órgão ligado a ONU criado para consultoria empresarial e tecnológica e oferecido no Brasil pelo SEBRAE. O SINBI assumiu a gestão da Incubadora no final de 2007 e acompanha todo o desenvolvimento do trabalho do projeto.

- **Instituto Pró-Criança de Birigui**

O Instituto Pró-Criança de Birigui é uma franquia do Instituto Pró-Criança de Franca e tem como objetivo realizar uma ação social empresarial voltada para as crianças do município. Em Birigui, o interesse do empresariado foca-se na melhoria da qualidade de vida dos menores e a erradicação do trabalho infantil. Até o ano de 2008 não constatou nenhuma irregularidade nas auditorias realizadas em bancas e empresas visitadas.

A diretoria do instituto foi formada em 1999 e é composta por vários empresários. Os conselhos fiscal e consultivo são compostos por várias entidades: Prefeitura e Câmara Municipal, Diretoria Regional de Ensino, Polícia Ambiental, Polícia Mirim, Polícia Militar, Delegacia, OAB, Unimed, SENAI, SESI, Associação dos Engenheiros e Arquitetos,

Associação Comercial e Industrial, Associação Paulista de Cirurgiões, SESC, Corpo de Bombeiros, Lojas Maçônicas, Rotary Clube e Lions Clube.

Há um selo específico que o instituto mantém, demonstrando aos clientes à responsabilidade social das empresas calçadistas. As empresas passam por auditorias frequentes efetuadas pela Faculdade de Tecnologia de Birigui (FATEB), uma fundação municipal de ensino superior. A sede do instituto fica ao lado do SINBI.

- **SEBRAE Araçatuba e Posto de Atendimento ao Empreendedor de Birigui (PAE)**

O escritório regional do SEBRAE Araçatuba abrange 35 Municípios, dos quais Birigui. Várias ações foram efetuadas junto ao arranjo, tais como estudo setorial, treinamentos, palestras, oficinas SEBRAEtec, consórcio de exportação, consultorias, Feira de Negócios do Setor Calçadista – Máquinas, Equipamentos e Componentes para Calçados (FEICAL), Sebrae na Rua, Programa de Eficiência Energética, oficina de Design, workshop de tendências. O projeto APL, voltado para as MPEs, desenvolvido no arranjo a partir de 2006, destaca-se pela abrangência das empresas atendidas e das atividades realizadas, planejadas de acordo com as necessidades observadas pelos empresários locais.

A instalação do PAE em Birigui se deu pela parceria entre o SEBRAE e diversas entidades representativas: Prefeitura Municipal, SINBI, Associação Comercial, Sindicato Rural, UniSalesiano (centro universitário situado em Araçatuba) e Unimed (Hospital), contribuindo com itens necessários como local, equipamentos, infra-estrutura, pessoal para atendimento e manutenção.

## 4. RESULTADOS E ANÁLISES

Esse capítulo tem como objetivo identificar os sistemas de governança do APL de Birigui, verificando o papel do sindicato das empresas na coordenação do sistema e evidenciar os elementos fortalecedores da coordenação do arranjo que potencializam e favoreçam o processo de desenvolvimento local.

### 4.1. GOVERNANÇAS DO APL DE CALÇADOS INFANTIS DE BIRIGUI

As interações entre as empresas e os agentes de apoio do APL de Birigui dinamizam, por meio de políticas e ações realizadas, as atividades relacionadas à produção e comercialização de calçados infantis. As organizações de apoio, tais como associações de classe, clarificam os rumos do arranjo, numa abordagem democrática, assim como algumas empresas, influenciam as relações de troca e poder entre os agentes existentes no arranjo.

#### 4.1.1. EMPRESAS

Para facilitar a compreensão do sistema de governança do APL de calçados infantis de Birigui, as empresas foram classificadas em 5 grupos:

- *Grandes empresas*: acima de 500 empregados;
- *Médias empresas*: entre 100 e 499 empregados;
- *Micro e pequenas empresas não subcontratadas*: entre 0 e 99 empregados, com processo completo de produção e sem subcontratação;
- *Micro e pequenas empresas subcontratadas*: entre 0 e 99 empregados, com processo completo de produção e subcontratação;
- *Bordados e bancas subcontratados*: micro e pequenas empresas com produção parcial de sapatos.

No caso das grandes empresas, que representam 10 empreendimentos em meio aos 160 do arranjo, foi observada a existência de uma influência para com algumas empresas pequenas e micro calçadistas dependentes, no desenvolvimento de novos produtos. As grandes empresas detêm o acesso rápido às tendências e as pesquisas de mercado, como também modos de produção e comercialização dos produtos.

Como todas interagem e estabelecem relações amigáveis entre elas, as grandes empresas facilitam o acesso a informações às micro e pequenas empresas, que obtêm às novas tendências de mercado. Muitos empresários, donos de MPEs, trabalharam nessas grandes empresas, o que explica as relações existentes.

As empresas de pequeno porte não possuem capital suficiente para suportar o risco decorrente da escolha sobre os produtos a serem lançados. Os lançamentos implicam gastos com modelagem, materiais, matrizerias, formas e outros componentes necessários à produção e comercialização dos calçados. Para diminuir esses custos, essas empresas desenvolvem seus produtos com base nas tendências identificadas nas grandes empresas, acreditando que, pelas grandes terem mais possibilidades de estudos de mercado, terão maior probabilidade de acerto.

Esse tipo de relacionamento entre as médias e grandes empresas e as micro e pequenas empresas independentes pode ser classificado de relação informal de dependência, pois as últimas dependem das primeiras para definir suas linhas de produção e inovar em seus processos produtivos. No entanto, essa dependência não classifica uma relação hierárquica, pois as micro e pequenas empresas possuem liberdade para compra e comercialização.

Esse sistema de coordenação pode ser definido como *Core-ring with coordinating firms*, como definido por Storper e Harrison (1991), *apud* Suzigan et al.(2002). Segundo a definição dos autores, nesse caso existe alguma hierarquia e assimetria entre os atores. As firmas líderes influenciam, sem determinar, o comportamento das demais. O sistema de relações entre as empresas poderia também ser classificado como *hub-and-spoke*, conforme Markussen (1995) *apud* Suzigan (2002). Nesse caso, as empresas dependem fundamentalmente das estratégias das empresas-líderes.

Apesar de muitas micro e pequenas empresas depender das grandes para algumas decisões estratégicas, existem empresas que demonstram independência no estilo de calçados

infantis produzidos, tornando-se competitivas através da comercialização de modelos diferenciados. Nesse caso, existe uma relação independente entre essas micro e pequenas empresas e as de médio e grande portes. Esse exemplo de igualdade pode ser comparado a uma governança do tipo *all ring-no core*, onde não há líderes sistemáticos e não há assimetria entre as firmas, conforme definição de Storper e Harrison (1991), *apud* Suzigan et al.(2002) e abordada no Quadro 03.

No caso de relação de subcontratação para a confecção de partes do calçados ou linhas de produtos, foram encontradas variadas formas de coordenação hierárquica, de acordo com os tipos de relação estabelecidos. As bancas e as empresas de bordados oferecem serviços de costura do calçado, fahetamento de palmilhas e podem desenvolver essa prestação de serviço para várias empresas ao mesmo tempo. Nesse caso, as estratégias das bancas e empresas de bordados são determinadas pelas empresas que subcontratam o serviço, caracterizando um sistema *core-ring with lead firm*, conforme denominação de Storper & Harrison (1991), *apud* Suzigan et al. (2002). Pode também se definir o sistema como de quase-hierarquia, conforme Markussen (1995) *apud* Suzigan (2002), onde o poder de comando é exercido por meio de relações de subcontratação. Apesar da relação hierárquica entre as empresas e as bancas ou empresas de bordados, essas últimas não dependem exclusivamente das empresas que as contratam, pois produzem para várias empresas. Essa facilidade de mudar de contratante limita o poder das empresas contratantes, mas não elimina a relação hierárquica, caracterizada por uma tomada de decisão concentrada nas empresas a jusante do sistema (empresas contratantes).

Além das bancas e empresas de bordados, que produzem apenas parte do produto final, existem algumas micro e pequenos empresas subcontratadas para produzir uma linha inteira de produto. Esse tipo de governança determina também uma relação do tipo *core-ring with lead firm*, ou de *quase hierarquia*. Em Birigui, a empresa-líder domina a subcontratada, que desenvolve uma linha de produção específica da empresa líder. A subcontratada depende das estratégias de mercado, de compras de materiais, etc, da empresa líder para sua sobrevivência.

Na colocação preconizada por Storper & Harrison (1991), *apud* Suzigan et al. (2002), esse tipo de estrutura relaciona os participantes da cadeia produtiva num todo e afirma que a empresa líder não depende de seus fornecedores, distribuidores e sub-contratantes. No caso da

subcontratação em micro e pequenas empresas no APL de Birigui, a empresa líder também depende da subcontratada, pois se esta não produzir os calçados, não há como a empresa contratante realizar os pedidos nos prazos estipulados pelos clientes.

As mudanças de subcontratadas demoram e são bastante onerosas, pois existe um relacionamento forte entre as empresas contratantes e subcontratadas. Podem ocorrer casos específicos onde esse tipo de troca se estabelece rapidamente, mas é raro, pois as subcontratadas necessitam deter um know-how e a estrutura adequada para proporcionar um resultado satisfatório junto a contratante, como entregar a tempo e obter a qualidade desejada. Essa grande dependência entre contratantes e subcontratadas, baseada em relações de confiança e cooperação, diminui muita o poder das contratantes. Apesar de continuar uma relação hierárquica, as contratantes devem considerar as posições das subcontratadas, pois dependem delas para produzir com qualidade, nos prazos desejados.

As grandes empresas optam por terceirizar seus processos produtivos para poder se focalizar no mercado consumidor, desenvolvendo produtos mais competitivos e valorizando as vendas, criando um canal de parceria com os clientes, desenvolvendo estratégias de mercado, como por exemplo enviando profissionais para organizar as vitrines ou outras ações promocionais que viabilizem as vendas de seus sapatos. Observa-se, por parte dessas empresas, estímulo a seus funcionários para criação de novas empresas.

As subcontratadas não têm os recursos necessários para investir no desenvolvimento e na comercialização de produtos e se especializam nos modos de produção, diminuindo os giros produtivos, criando canais que facilitem a procura de mão de obra nos casos de aumento da produção, organizando um processo interno (próprios funcionários) e externo de manutenção das máquinas, entre outros. Indistintamente às formas de atuação dessas subcontratadas, observa-se uma relação de respeito e parceria com as contratantes, mesmo com relações hierarquizadas.

Existem algumas empresas que juntam a produção subcontratada com produção, canais de desenvolvimento, compra e comercialização próprios. O arranjo de Birigui comporta uma diversidade de relações produtivas, enriquecendo sua forma de atuação junto ao setor calçadista nacional.

Algumas empresas-líderes de médio e grande porte mantêm praticamente todas suas linhas de produção terceirizadas, num total de cinco a seis empresas trabalhando como subcontratadas. Independentemente das formas de atuação das subcontratadas, observa-se uma relação de respeito e parceria, mesmo com relações hierarquizadas. Há relações formalizadas entre as empresas líderes e as subcontratadas, por meio de contratos, mas também relações informais.

As grandes empresas calçadistas influenciam também os fornecedores, quando há necessidade de desenvolvimento de materiais e produtos que atendam a elaboração de novos tipos de calçados. Embora muitos fornecedores encontram-se localizados no arranjo, incluindo as prestadoras de serviço, muitos materiais sintéticos, especificamente os materiais que são utilizados na parte de cima e para a palmilha do calçado, são adquiridos por representação. Não existem empresas relevantes que produzam esse tipo de material na região.

Tanto os fornecedores locais quanto externos trabalham em parceria com os empresários calçadistas, quando das especificidades de determinados produtos ou serviços. Essa cooperação é reforçada pela maior facilidade de recuperar os investimentos no caso de produtos amplamente utilizados no arranjo.

Esse tipo de estrutura é comparável ao grupo definido como *all ring- no core* conforme Storper & Harrison (1991), *apud* Suzigan et al. (2002). Apesar de produtos específicos para cada cliente, a relação dos fornecedores com as empresas de sapatos é de cooperação e não de hierarquia. Os fornecedores podem vender em todas as empresas do APL e em outras regiões do Brasil.

Outros agentes importantes no estudo do sistema de governança de Birigui são os organismos de apoio. Eles detêm expressividade perante o setor calçadista, como pilares de sustentabilidade das empresas, pois representam ativamente os anseios das empresas, viabilizando o desenvolvimento tanto das empresas quanto da localidade.



#### 4.1.2. ORGANISMOS DE APOIO

Os organismos de apoio permeiam as relações entre as empresas, estabelecendo um padrão de coordenação coletivizada, pois não servem aos interesses apenas das grandes empresas, mas do arranjo em geral. Em Birigui, os órgãos representativos têm substancial importância, refletindo o modo como a comunidade defende seus direitos.

Dentre os aspectos intrínsecos à realidade do arranjo, denotados pelos modos de articulação e coordenação desenvolvidos, dois são particularmente determinantes: a representatividade do setor fica a cargo dos órgãos locais, coordenados pelo SINBI e as ações são sempre coletivizadas.

Embora no arranjo de Birigui exista representatividade do setor da esfera nacional, por meio da ABICALÇADOS, as diretrizes e políticas inerentes a esse órgão são absorvidas pelo sindicato local, que as repassa aos empresários. Há um representante do arranjo de Birigui no conselho diretor, facilitando as articulações necessárias, já que a entidade abarca todos os arranjos de calçados do Brasil.

Mesmo a organização de apoio nacional voltada às empresas de componentes para couro, calçados e artefatos, a ASSINTECAL, constituiu sua filial local há dois anos e meio. Estrategicamente esta entidade está nas dependências do SINBI, que coordena suas atividades no APL com 40 associados locais.

Já a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos do Brasil (Apex-Brasil), promove suas ações junto a ABICALÇADOS e a ASSINTECAL, não havendo contato direto com os empresários. Na esfera estadual, a Confederação das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP) e Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) mantêm um escritório regional em Araçatuba. Há dois representantes de Birigui na diretoria regional da CIESP/FIESP, facilitando o acesso aos projetos de cunho regional. Um deles, além de empresário biriguiense, já foi presidente do SINBI e conhece todas as necessidades do setor, além de atuar no conselho diretivo da ABICALÇADOS. Essa amplitude de acessibilidade auxilia o arranjo, pois o local se faz presente no planejamento desses organismos de apoio setoriais, estaduais e federais.

As ações executadas pelos organismos de apoio são sempre interligadas e articuladas entre os vários órgãos. Não foram encontrados exemplos de ação isolada na pesquisa de campo. No caso da incubadora de empresas, fundada em 1990, o apoio advém do SEBRAE, que fornece consultorias e treinamentos, da FIESP, por meio de recursos financeiros, da Prefeitura Municipal, que concedeu o prédio e do SINBI, que administra a incubadora.

Alguns elos da cadeia produtiva foram consubstanciados por parcerias. É o caso do Shopping do Calçado, com várias lojas de fábrica presentes e que obteve apoio para sua realização do Conselho de Desenvolvimento Industrial de Birigui e do SINBI.

Não foi observada a influência do setor público no desenvolvimento de novas empresas ou competitividade das empresas no geral. O arranjo caracteriza-se pelo empreendedorismo dos empresários e a articulação do SINBI, representando os interesses do setor. Paradoxalmente, o SINBI, que foi na maior parte de sua existência comandado por grandes empresários, estabeleceu um modo próprio de representatividade no setor, ampliando seu papel e desenvolvendo uma política de equidade junto às diversas empresas calçadista, promovendo o equilíbrio e fortalecendo o arranjo como um todo.

#### **4.2. IMPORTÂNCIA DO SINDICATO DAS EMPRESAS DE CALÇADOS E VESTUÁRIO (SINBI)**

O SINBI destaca-se entre os organismos de apoio mais atuantes do APL. Todas as ações identificadas no APL contêm a participação do sindicato. A partir de 1996, com o desenvolvimento do programa de Qualidade Total, o sindicato patronal ganhou notoriedade junto aos seus associados. De acordo com Vedovotto, em entrevista realizada durante a pesquisa, em 1995 já existia a idéia de se realizar um programa com as empresas da cidade. O diretor do SINBI detinha conhecimento sobre o assunto, pois sua empresa de grande porte já desenvolvia este programa, obtendo resultados positivos. A empresa disponibilizou sua experiência e infra-estrutura para os empresários interessados.

O programa teve início em junho de 1996 e a metodologia empregada suscitou a integração e geração de habilidades que extrapolaram o curso. A criação de subgrupos de empresas trouxe desdobramentos importantes, pois a aproximação entre as empresas, por

meio das visitas e trocas de informações, criou uma atmosfera mais propícia para a cooperação.

Segundo Vedovotto, a troca de informações e de experiências entre os empresários fez com que despertasse uma prática de concorrência/cooperação entre eles. Esses passaram a compreender que mesmo sendo concorrentes poderiam ser parceiros. Além disso, o desempenho positivo de algumas empresas durante as reuniões de trabalho induziu os empresários a melhorarem continuamente suas empresas.

É notório que o sindicato é governado como uma empresa e cada presidente que o representa transfira seus conhecimentos, habilidades e atitudes para o SINBI, agregando outras formas de gestão. Como a maioria dos presidentes era dono de grandes empresas, houve um ganho significativo, devido as variadas formas de gestão, atualizadas constantemente, em virtude da competição sentida por essas empresas. No entanto, as políticas deferidas pelos presidentes e diretoria nunca premiaram somente as grandes empresas, mas o arranjo como um todo.

Mesmo com esse enfoque de cooperação, os micro e pequenos empresários não tinham muita expressividade junto ao SINBI. Havia um pré-conceito de que o sindicato era elitizado, fato reforçado pela mudança de prédio de uma casa velha transformada em escritório para uma estrutura maior, construída com dinheiro próprio.

Essa situação mudou em 2002, com a eleição de um micro empresário para presidir o sindicato patronal. Entre o quinquênio 2002/2007 foram realizadas várias ações importantes, mas destaca-se a iniciativa de uma abertura maior e o advento de uma grande quantidade de micro e pequenos empresários que se tornou associado. O fato foi aceito tranquilamente pelo conselho diretor, representado em sua maioria pelas grandes e médias empresas.

Segundo Poli, presidente atual do sindicato, em entrevista para a pesquisa, “cada presidente deixou sua marca e o Samir Nakad, por ser micro empresário, fez questão de incentivar a participação dos micro e pequenos empresários”. Daí nasceu o projeto APL, voltado para as MPes, o curso de MBA voltado a área calçadista, um ambiente virtual, para aprofundar o relacionamento entre os diferentes agentes da cadeia produtiva do APL, entre outras iniciativas.

O presidente atual do SINBI, Wagner Aécio Poli, declarou na pesquisa que além de manter as conquistas voltadas as empresas calçadistas, dará uma ênfase nas indústrias do

vestuário. Desde sua formação, a nomenclatura do SINBI viabiliza também atividades ligadas ao setor do vestuário, mas este nunca foi efetivamente valorizado. “Temos praticamente 190 associados, sendo 20 empresas do vestuário, mas há um total de 80 empresas de confecções na cidade, queremos que todas sejam associadas”.

O SINBI reforça um modelo de democratização, por meio do acesso aos assuntos pertinentes ao setor, mas sem restrições a nenhum grupo específico. Essa metodologia de trabalho se efetivou no ato de sua criação. Segundo Vedovotto, “nós somos apolíticos, não temos vínculo com nenhum partido, queremos saber da melhoria das condições de vida da população, queremos melhorar Birigui”.

Atualmente, dentre os vários organismos de apoio, observa-se à atuação do SINBI como promotor de ações diretamente relacionadas à manutenção e competitividade do arranjo. O SINBI destaca-se como articulador ou parceiro, demonstrando desempenhar ativamente seu papel, equalizando a dinâmica competição x cooperação.

Segundo o gerente do SEBRAE, a participação de seis micro-empresários na atual diretoria do sindicato, com um total de 20 empresários, demonstra a valorização, por meio de representatividade, das MPEs no arranjo. Vedovotto, em entrevista, considera que sem o SINBI o arranjo não existiria nesses moldes atuais, pois segundo ele só houve crescimento e desenvolvimento pela participação decisiva do SINBI.

Humphrey & Schmitz (2000), *apud* Suzigan (2002), destacam o papel das associações de classe e de agências locais privadas de desenvolvimento, atuando como elementos catalisadores do processo de desenvolvimento local, fomentando ações voltadas à competitividade e promovendo um conjunto de empresas. O SINBI representa esse papel catalisador no processo de desenvolvimento local.

### **4.3. APL DE CALÇADOS INFANTIS DE BIRIGUI E DESENVOLVIMENTO LOCAL**

O cotidiano vivido do arranjo de Birigui sinaliza as iniciativas potenciais de desenvolvimento local. As governanças estabelecidas ratificam essa realidade, pois são baseadas em parcerias e mobilizações coletivas. O sistema de interações que foi tecido pelos

agentes fortalece a coesão social. A atuação das empresas e organizações de apoio local manifesta-se através de dimensões política, econômica, sócio-cultural e científica/tecnológica, dimensões avaliadas a seguir.

Na **dimensão política**, as decisões importantes para as empresas são tomadas localmente e há sinais evidentes da gestão realizada pela comunidade de empresários, representada pelo SINBI. O depoimento de Vedovotto ilustra esse fato, pois segundo ele o sindicato já iniciou comprando briga com as federações estaduais: “decidimos no ano de 79 fundarmos nosso sindicato da categoria para arrecadarmos e tomarmos as decisões do nosso setor e não sermos mandados por pessoas que não conhecem nossa realidade local”.

Segundo o gerente do SEBRAE, a participação de seis micro-empresários na atual diretoria do sindicato, que conta com um total de vinte empresários, demonstra a valorização, por meio de representatividade, das MPEs no arranjo. O restante do conselho diretor é formado por nove grandes empresas e cinco médias.

As decisões são sempre elaboradas em parceria com outras organizações de apoio (ABICALÇADOS, SEBRAE, SENAI, SESI, Etec Paula Souza, etc.). Essa é a estratégia adotada desde o início do sindicato, segundo Vedovotto, para dar credibilidade e demonstrar o comprometimento e seriedade perante a comunidade empresarial. O Sr Nakad, micro empresário local, relatou que essa metodologia foi reforçada pelo SEBRAE, que sempre orientou a formulação de parcerias e a participação de vários organismos da sociedade para maximizar as possibilidades de concretização das metas estabelecidas.

Com relação à **dimensão econômica**, revelou-se a criatividade dos empresários a respeito das relações produtivas. Foram criadas relações produtivas apropriadas às necessidades locais. O arranjo pode ser considerado competitivo, segundo Nakad, pela capacidade de assimilar rapidamente novos materiais, novas formas de produção. O arranjo iniciou sua atividade calçadista infantil em 1958 com 10 empregados e fabricando 20 pares por dia e atualmente fabrica 255 mil pares/dia e emprega 18.000 trabalhadores, representando dois terços da mão de obra economicamente ativa da cidade.

Na **dimensão sócio-cultural** são muitas as ações que exemplificam a relação do SINBI com as outras organizações e com a comunidade birigüense em geral. Um fato interessante ocorreu em março de 2007, numa ação articulada entre SINBI, prefeitura e outras

entidades para o combate a dengue. Já havia mais de 500 casos comprovados no município e as entidades se uniram no sindicato para montar um plano de ação intitulada “Unidos contra a dengue”. Numa sexta-feira, as empresas programaram um movimento chamado "Hora pela Vida". Todas as empresas foram convocadas e todos os trabalhadores das fábricas e do comércio foram dispensados do trabalho às 16h, para voltarem às suas casas e retirarem todo o entulho. A prefeitura começou a recolher os entulhos às 18 horas do mesmo dia. Foram três dias de recolhimento e como a demanda era intensa, foram convocadas as transportadoras locais, que prontamente se disponibilizaram.

Na esfera de responsabilidade social empresarial, além da manutenção do Instituto Pró-Criança, existem várias manifestações de caráter social, tais como a articulação entre as empresas para colaboração no programa Fome Zero do governo federal, com a doação de 100 mil pares de calçados e na 1ª Campanha de Cadastramento de Doadores de Medula Óssea, onde todas as empresas foram convocadas.

Em outra ação coletiva, por iniciativas pública e privada, foi patrocinado o Projeto Hospitalar Infantil Canadá –Brasil para operar 30 crianças e adolescentes com idades entre 0 e 17 anos que receberam atendimento no serviço público municipal de saúde da cidade, na Apae (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais) de Birigui e foram assistidas pelo Pró-Criança. Será implantado brevemente um Centro de Atendimento Ortopédico na cidade.

Na esfera da responsabilidade ambiental, uma parceria entre a Fiesp e o *Brazilian Carbon Bureau* promoveu o primeiro evento da Campanha “Menos carbono, mais sustentabilidade” em fevereiro de 2008. O evento contou com a participação da prefeitura e do SINBI. O sindicato mantém junto com a Fiveltec (indústria de metais) uma área verde localizada no distrito industrial com 180 árvores nativas, frutíferas e ornamentais. A área foi desenvolvida em setembro de 2008 e as árvores foram plantadas pelas crianças atendidas no Instituto Pró-Criança, colaboradores do SINBI e parceiros do projeto. O trabalho ambiental desenvolvido e as iniciativas relacionadas ao tema são propagados pelo informativo chamado Eco Sinb.

O arranjo estudado completou 50 anos de história em 2008 e o SINBI no ano de 2009 completará 30 anos de existência. A cultura calçadista foi alicerçada no fazer sapato e nos requisitos necessários para concretizar esse saber. Os empresários são, segundo Vedovotto, em maioria moradores do Município, funcionários de fábricas de calçados que moravam em

bairros pobres e passavam necessidades básicas. Muitos só conhecem o ofício voltado ao sapato, pois seus papéis profissionais foram vivenciados exclusivamente ou em grande parte na confecção e administração de indústria de calçados.

São várias as ações que demonstram o culto a arte de fabricar sapatos infantis: orelhões temáticos (em forma de tênis infantis), organizações de apoio que levam o nome de alguma personalidade do setor, como é o caso do SENAI “Avak Bedouian”, manutenção de praças e avenidas por empresas, o museu virtual, que conta desde a década de 40 até a atualidade, a história do calçado, das empresas e dos empresários de destaque.

Para promover a marca Birigui, o time de futebol da cidade exibe a marca em sua camisa. Os impressos oficiais da prefeitura municipal levam a marca de Birigui. As informações sobre a atuação do sindicato e parceiros no arranjo são disponibilizadas em um jornal intitulado SINBIFORMA. Em 2007 o museu virtual intitulado Museu Birigui foi inaugurado, que conta à trajetória do arranjo, dos empresários e suas histórias de vida, através de fotos, vídeos, áudios, máquinas, equipamentos e calçados, de acordo com o site [www.museubirigui.com.br](http://www.museubirigui.com.br).

“Os empresários de Birigui estão preocupados com a cultura local”, afirma Covelo, diretor do SEBRAE Araçatuba, em entrevista para a pesquisa. Para ele, os empresários “estão preocupados com o constante desenvolvimento do próprio município, pois foram empregados de fábricas de calçados e lutaram muito para serem donos de empresas”.

As comemorações também fazem parte dos eventos elaborados pelo SINBI, fortalecendo as relações entre a comunidade e os empresários. São organizadas festas para o dia das crianças, semana do sapateiro e o dia do trabalho. Somente no Brinca Birigui, festejo organizado para o Dia das Crianças em 2008, foram envolvidas 60 entidades e mais de 400 voluntários, segundo Rossana Codogno, organizadora do evento junto ao SINBI.

Outra grande comemoração desenvolvida em parceria com o SESI é a Birifest, onde são mobilizadas as 160 empresas de calçados do arranjo para a festa em comemoração ao dia mundial do trabalho e que objetiva o incentivo às práticas esportivas para a promoção da saúde, por meio dos Jogos Industriários do Sesi (Serviço Social da Indústria).

Na dimensão **científica/tecnológica**, as iniciativas de capacitação tecnológica são notadas especificamente no desenvolvimento de produtos. As grandes empresas do APL de Birigui detêm o acesso rápido às tendências e as pesquisas de mercado e influenciam

empresas de menor porte sobre os modelos que efetivamente serão utilizados na próxima estação.

Apesar da influencia das grandes empresas sobre algumas de porte menor, muitas empresas obtêm também acesso às tendências de moda pelo Fórum de Design e Tecnologia, da Assintecal e do SEBRAE, pelo Caderno de Tendências do SENAI. Essas organizações trabalham unificadas no evento Fórum de Inspirações, realizado no SINBI anualmente. Outro meio de acesso às tendências efetua-se por uma empresa prestadora de serviço, a *Pesquisa e Produto*, que realiza pesquisas do mercado e das tendências da moda. Esses canais de informações são importantes para as pequenas empresas, pois permitem diminuir suas dependências para com as grandes empresas. Apesar dessas fontes de informação, Nakad ponderou que a instalação fabril do arranjo não deixa a desejar e está bem organizada. Porém, comparada a outros setores, existem poucas ações relacionadas à pesquisa e tecnologia voltadas para a confecção de calçados.

Outro fator notado no arranjo e que evidencia o processo de desenvolvimento local é o “desabrochamento” das capacidades, competências e habilidades evidenciadas. Vedovotto destacou que a maioria dos empresários iniciou suas empresas em fundo de quintal, sem conhecimento de gestão. “Havia o espírito empreendedor, mas era raro o empresário que tinha formação...”. A partir de 1996, com o advento do programa de qualidade total, houve o rompimento do preconceito da classe empresarial com relação ao aprendizado, diante da crise enfrentada pelo setor.

Dez anos depois, em 2006, essa constância de trocas e ganhos de conhecimento estabeleceu-se definitivamente. O programa APL, em parceria com o SEBRAE demonstra a vontade dos empresários em se tornarem competitivos e ao mesmo tempo parceiros por meio de treinamentos. Segundo Vedovotto, “os empresários melhoraram o processo e a qualidade do sapato e aprenderam a se articular”. Quanto aos agentes externos, alguns organismos de apoio são representados por empresários birigüenses, na ABICALÇADOS e FIESP.

Os aspectos peculiares da governança do arranjo de Birigui demonstram uma forte autonomia do arranjo na condução de sua territorialidade, expressando sua cidadania de acordo com seus anseios e necessidades, utilizando-se da interação e coesão para a resolução de problemas relacionados à vida em comunidade. Nesse caso, o exercício autônomo da comunidade empresarial manifestou-se em todos os âmbitos do arranjo através da articulação



do sindicato, que extrapolou sua dimensão setorial atuando em várias esferas, convergindo em exemplo de processo de desenvolvimento local.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o desenvolvimento da pesquisa foi necessário elencar várias questões tais como: quais as empresas e os organismos de apoio que constituem o arranjo, as estruturas de governança e as ações inerentes ao sindicato empresarial - SINBI. Utilizando-se uma abordagem sistêmica, na tentativa de compreender as relações diversificadas entre as empresas e os organismos de apoio, observou-se à interligação e interdependência entre os agentes do arranjo.

A pesquisa valorizou os condicionantes particulares ligados a cultura oriunda do local, a unicidade das relações humanas, num contexto sócio econômico exclusivo, organizado em uma teia de relações e interações em forma de rede. Diante das indagações iniciais que permearam o estudo sobre o papel de organismos de apoio no desenvolvimento e consolidação de arranjos produtivos locais, foram depuradas algumas considerações acerca da realidade local do arranjo produtivo de Birigui. Observou-se a territorialização ocorrida no Município e a evolução da atividade econômica de maior destaque, o calçado infantil. Ao longo das décadas, o arranjo foi se consolidando por meio de ações estruturais que geraram oportunidades de abertura de novos negócios.

O arranjo se consolidou como maior produtor de calçados infantis do Brasil e mantém essa posição atualmente com 160 empresas fabricantes de calçados, gerando 18.000 empregos diretos e movimentando a economia regional. Existem no APL vários tipos de terceirização produtiva: por linha de calçados, por partes, enfeites e bordados, entre outros, tecendo um tipo próprio de gestão da produção. A quarteirização, fenômeno observado no arranjo onde os terceirizados repassam alguma etapa do processo a outras empresas, demonstra um modo particular de relação produtiva.

Nessa complexa teia de relações, três fatores cruciais foram apurados no tocante as governanças estabelecidas. A primeira constatação é que existem diferentes modos de governança estabelecidos entre as empresas, tendo como fundamentação e comparativo os estudos de Storper & Harrison (1991), *apud* Suzigan et al. (2002) e Humphrey & Schmitz

(2000), *apud* Suzigan (2002). Existem empresas de pequeno porte que possuem independência com as grandes empresas, dispõem de seu próprio estilo e competem no mercado com as grandes de forma igualitária.

Já nas chamadas bancas, relações de quase hierarquia foram identificadas em relação às empresas contratantes, que podem ser MPEs não subcontratadas, MPEs subcontratadas e as médias e grandes empresas. Nas empresas subcontratadas com as grandes empresas ocorre também uma relação de quase-hierarquia, mas é possível encontrar uma dependência mútua entre as subcontratadas e as contratantes.

As ações do APL são desenvolvidas e executadas coletivamente através dos órgãos de apoio e da comunidade empresarial. A quantidade de projetos e as intensas manifestações de cooperação entre os organismos de apoio e a comunidade empresarial, que compreendem melhorias efetivas para a comunidade, são alicerçadas no sentimento de pertença da comunidade empresarial que se identifica com as necessidades da população, não negligenciando ou negando suas raízes.

O SINBI destaca-se pelas ações em diferentes esferas, atuando como articulador e parceiro de muitas atividades executadas e principalmente como provedor de um sistema de governança equilibrado para o arranjo. As relações entre os agentes foram fortalecidas no decorrer das décadas, passando por acréscimos significativos em cenários de extrema dificuldade econômica para o setor, por meio de mobilização e coordenação do SINBI.

É importante destacar que o sindicato, representante legal da comunidade empresarial calçadista, extrapolou seu objetivo inicial de defensor setorial. Sua participação ativa nas dimensões política, econômica, social, cultural e tecnológica, celebrando com a comunidade local um modo próprio de co-existir, retro-alimentando um modelo de convivência fundamentado na melhoria da qualidade de vida, constitui um exemplo de desenvolvimento local.

Concretizou-se a hipótese inicial de que estruturas de governança democráticas, onde empresas locais e organizações de apoio participam de modo ativo, constitui papel determinante para o fortalecimento do arranjo, potencializando o desenvolvimento local. Diante da composição complexa do arranjo, propõem-se alguns temas para estudos futuros, tais como as políticas, ações e papel das MPEs na estrutura de governança e a determinação qualitativa da cadeia produtiva do arranjo. A avaliação das transações entre os atores do APL

baseado na metodologia da economia dos custos de transações permitiria complementar a pesquisa realizada, tentando entender o funcionamento das relações do APL e o porquê da coexistência de várias formas de transações entre as empresas.

## REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, S; MACIEL, M.L. Capital Social e Empreendedorismo Local. in: LASTRES et al. (coord.)Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas, 2002. Disponível em <http://www.redesist.ie.ufrj.br>. Acesso em 20/11/07.
- ALBAGLI, S. Território e Territorialidade.in: LAGES, V; BRAGA, C; MORELLI, G. (org). Territórios em movimento: Cultura e Identidade com Estratégia de Inserção Competitiva. Rio de Janeiro: Relume Dumará/ Brasília, DF: SEBRAE, 2004. Disponível em [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/304869CC2D5D5F0325713F004CC682/\\$File/NT000A61AE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/304869CC2D5D5F0325713F004CC682/$File/NT000A61AE.pdf). Acesso em 20/07/08.
- AMARAL FILHO, J. A Endogeneização no Desenvolvimento Regional e Local. Planejamento e Políticas Públicas, n. 23, jun 2001. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp23/Parte7.pdf>. Acesso em 01/07/08.
- AMARAL FILHO, J. Conceitos de APLs. Disponível em <http://www.cidades.ce.gov.br/categoria4/conceitos-de-apls>. Acesso em 11/11/08.
- AMARAL FILHO, J. **É negócio ser pequeno, mas em grupo**. Desenvolvimento em debate, painéis do desenvolvimento brasileiro-II, Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia de trabalho científico**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ÁVILA, V. F. Cultura, desenvolvimento local, solidariedade e educação. Campo Grande-MS: UCDB/ [www.ucdb.br/coloquio](http://www.ucdb.br/coloquio) , 2003.
- ÁVILA, V. F. et al. Formação educacional em desenvolvimento local: relato de estudo em grupo e análise de conceitos. Campo Grande: Ed. UCDB, 2000.
- ÁVILA, V. F. Pressupostos para formação educacional em desenvolvimento local. in **Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local** (1), set. 2000, p.63 a 75.
- BARQUERO, A.V. Desarrollo, redes e innovación. Madrid: Ediciones Pirámide,1999.

BECATTINI, G. Os Distritos Industriais na Itália. In: COCCO, G. (org) **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A,1999.

BNDES, Arranjos Produtivos Locais e Desenvolvimento. Versão Preliminar. 2004.

BOISIER, S. Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial. **Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. Vol. 2, n. 3, p.9-28, Set..2001.

BOISIER, S. ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización ? Revista de la CEPAL, Santiago do Chile, n. 86, p. 47-62, agosto de 2005. Disponível em <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/22211/G2282eBoisier.pdf>. Acesso em 20/07/08.

BRITO, J. Redes de cooperação entre empresas. In: KUPFER, D. **Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRITO, S. ZAPATA, T. **Equidade de gênero e desenvolvimento local**: reflexões e Orientações para a Prática. Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano. 2004. Disponível em: <[www.iadh.org.br](http://www.iadh.org.br)>. Acesso em: 01/05/2008.

CASSAROTTO FILHO, N;PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. 2ed. São Paulo: Atlas,2001.

CASSIOLATO, J.E.; SZAPIRO, M.. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: CASSIOLATO et al.(orgs). **Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 4ªed. 1999.(A era da informação: economia, sociedade e cultura, v.1).

COCCO, G.; Urani, A.; Galvão, A. P. (org). Os Distritos Industriais na Itália. In: COCCO, G. (org) **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

FRAGOSO, A. Contributos para o debate local sobre o desenvolvimento. **Revista Lusófona de Educação**. Campo Grande: Edições Universitárias Lusófanos, 2005.

GEIGER, A . Elementos s serem considerados na análise da governança de aglomerados empresariais. Disponível em [http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/85\\_elementos\\_da\\_governanca.doc](http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/85_elementos_da_governanca.doc). Acesso em 20/09/08.

GRAÇA, C. A .**Governança e Inovação em APLs: um estudo de caso no APL calçadista de Birigui, SP**. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Escola Politécnica da Universidade Federal de São Paulo, Departamento de Engenharia da Produção, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção. São Paulo, 2007.

HERCULANO, S. A consciência da solidariedade. In: **Educação ambiental: seis anos de experiência**. Irineu Tamaio (Org.); Sandra Sinicco (Org.). São Paulo : WWF, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/>. Acesso em 01/03/09.

LASTRES, H. M. M. ; CASSIOLATO, J. E. Arranjos Produtivos Locais: Uma Nova Estratégia de Ação para o SEBRAE. Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos Locais- 5ª Revisão, 2005. Disponível em: Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, em [www.ie.ufrj.br/redesist](http://www.ie.ufrj.br/redesist). Acesso em 20/04/07.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Manual de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais, 2002. Elaborado pelo Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais. Disponível em [http://www.mdic.gov.br/portalmDIC/arquivos/dwnl\\_1199885181.pdf](http://www.mdic.gov.br/portalmDIC/arquivos/dwnl_1199885181.pdf). Acesso em 23/06/08.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Fórum de Competitividade. Glossário. Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/desproducao/forcompetitividade/forumglossario.pdf>. Acesso em 20/12/07.

MARSHALL, A . **Princípios da Economia**. Coleção “Os Economistas” (vol. 1), São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MAXIMIANO, A . C. A . **Teoria Geral da Administração**: Da revolução urbana à revolução digital. São Paulo, Atlas, 2006.

MILANI, C, SOLINÍS, G. Pensar a democracia na governança mundial. In: MILANI, C, ARTURI, C, SOLINÍS, G. (org.) **Democracia e Governança Mundial: que regulações para o século XXI?**. Rio Grande do Sul, Editora da Universidade UFRGS, 2002. Disponível em: [http://www.unesco.org/most/demgov\\_port.htm#intro](http://www.unesco.org/most/demgov_port.htm#intro). Acesso em 11/11/08.

MUSEU BIRIGUI. Disponível em [http://www.museubirigui.com.br/mostra\\_noticia.php?id=5](http://www.museubirigui.com.br/mostra_noticia.php?id=5). Acesso em 14/06/08.

OLAVE, M.E.L; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão e Produção (USP)**, v.8, n.3, p.289-303, dez.2001.

OLIVEIRA, M. F; MARTINELLI, D. P. A internacionalização de pequenas empresas através de consórcios de exportação inseridos em clusters industriais: uma relação recíproca de contribuição. Campo Grande-MS: UCDB/ [www.ucdb.br/coloquio](http://www.ucdb.br/coloquio) , 2003.

PIRES, E.L.S; MULLER, G; VERDI, A . R. Instituições, Territórios e Desenvolvimento Local: Delineamento Preliminar dos Aspectos Teóricos e Morfológicos. Revista

GEOGRAFIA, v.31, n.03, p. 437-454, Rio Claro, set/dez. 2006. Disponível em [http://www.usp.br/prolam/downloads/sem\\_elson.pdf](http://www.usp.br/prolam/downloads/sem_elson.pdf). Acesso em 05/07/08.

PORTER, M. E. **Competição – On Competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro:Campus, 1999.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. The Free Press, New York, 1990.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BIRIGÜI, Birigui: a história. Disponível em: <http://www.birigui.sp.gov.br/cidade/historia1.html> . Acesso em :18/10/08.

RAFFESTIN, C. **Por uma Geografia do Poder**. Ed. Ática, 1993.

RAMOS, D. S; MARTINS, D. A cidade pérola em capítulos. **Edição Comemorativa do cinquentenário de Birigui(1911-1961)**, Birigui,São Paulo, 1961.

RICHARDSON, Roberto. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZO, R. M. **A Evolução da Indústria Calçadista de Birigui**: um estudo sobre a capital brasileira do calçado infantil. São Paulo: Boreal, 2005.

SACOMANO NETO, M; TRUZZI,O. M. S. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva.. **Revista de Administração**. V39, N.3, pg. 255-263, 2004 (RA/USP).

SEBRAE. Termo de Referência para atuação do SEBRAE em Arranjos Produtivos Locais. Jul.2003. Disponível em Acesso em 23/10/07.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS E VESTUÁRIO DE BIRIGÜI (SINBI), Disponível em <http://www.sindicato.org.br/cpub/pt/site/index.php>. Acesso em: 20/03/09.

SOUZA, M. A . B. **Aglomeracão Calçadista de Birigüi: Origem e Desenvolvimento (1958-2004)**. Editora do Escritor, 2006.

SOUZA, M. A . B. **Aglomeracão Calçadista de Birigüi: Origem e Desenvolvimento (1958-2004)** título de Mestre, Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Economia – UNESP Araraquara,2004.

SUZIGAN, W. Estruturas de Governança e Cooperação em APLs. **Seminário BNDES: APLs como Instrumento de Desenvolvimento**, set/2004.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Governança de Sistemas de MPMES em clusters industriais . Texto apresentado no Seminário Internacional “Políticas para sistemas produtivos locais de MPMES”, Rio de Janeiro, 11 a 13 de março de 2002.



SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J.; SAMPAIO, S.E. K. Coeficientes de Gini locacionais – GL: aplicação à indústria de calçados do Estado de São Paulo. Nova Economia\_Belo Horizonte\_13 (2)\_39-60\_julho-dezembro de 2003.

TÁLAMO, J. R.; CARVALHO, M. M. Seleção de objetivos fundamentais de uma rede de cooperação empresarial. **Revista G&P-USP**, v. 11, n.2, p.239-250, mai.-ago. 2004.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. PRÓ-REITORA DE CULTURA E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA. RUÍNAS ENGENHO SÃO JORGE DOS ERASMOS. Território e Transformação. As Ruínas Engenho São Jorge dos Erasmos e a dinâmica do espaço de fronteira: Santos e São Vicente. Santos, 2005. Disponível em [http://www.usp.br/prc/engenho/pdfs/resje\\_territorioettransformacao.pdf](http://www.usp.br/prc/engenho/pdfs/resje_territorioettransformacao.pdf). Acesso em 15/12/08.

VEDOVOTTO, N. M. Birigui: a revolução que começou pelos pés. São Paulo: Saga ,1996.

ZAPATA, T. **Estratégias de desenvolvimento local**. Disponível em [http://www.cati.sp.gov.br/novacati/pemh/doc\\_pub/Estrategias%20de%20Desenvolvimento%20Local.pdf](http://www.cati.sp.gov.br/novacati/pemh/doc_pub/Estrategias%20de%20Desenvolvimento%20Local.pdf). Acesso em 20/07/08.

ZAMPIERE, H. **Birigui, cidade industrial do Oeste Paulista**. São Paulo, Dissertação de Mestrado, USP-FFLCH, 1976.

## APÊNDICE

### Entrevistados citados na dissertação

Codgono, Rossana. Relações públicas do SINBI, ex-gerente administrativa do consórcio APEMEBI.

Covelo, Ricardo Espinosa. Gerente do Escritório Regional SEBRAE-SP em Araçatuba.

Nakad, Samir. Micro-empresário calçadista, Vice-Presidente da Associação Brasileira da Indústria de Calçados (Abicalçados), Diretor da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) e do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Ciesp Alta Noroeste), instituição em que ocupa a função de 2º Vice-Diretor Adjunto.

Poli, Wagner Aécio. Empresário calçadista de uma empresa de grande porte. Presidente do SINBI 2008/2009.

Vedovotto, Nalberto de Milton. Coordenador do Instituto Criança Feliz, ex-proprietário da calçados Beni, fundador e ex-diretor de qualidade do Sindicato da Indústria do Calçados e Vestuário de Birigüi.